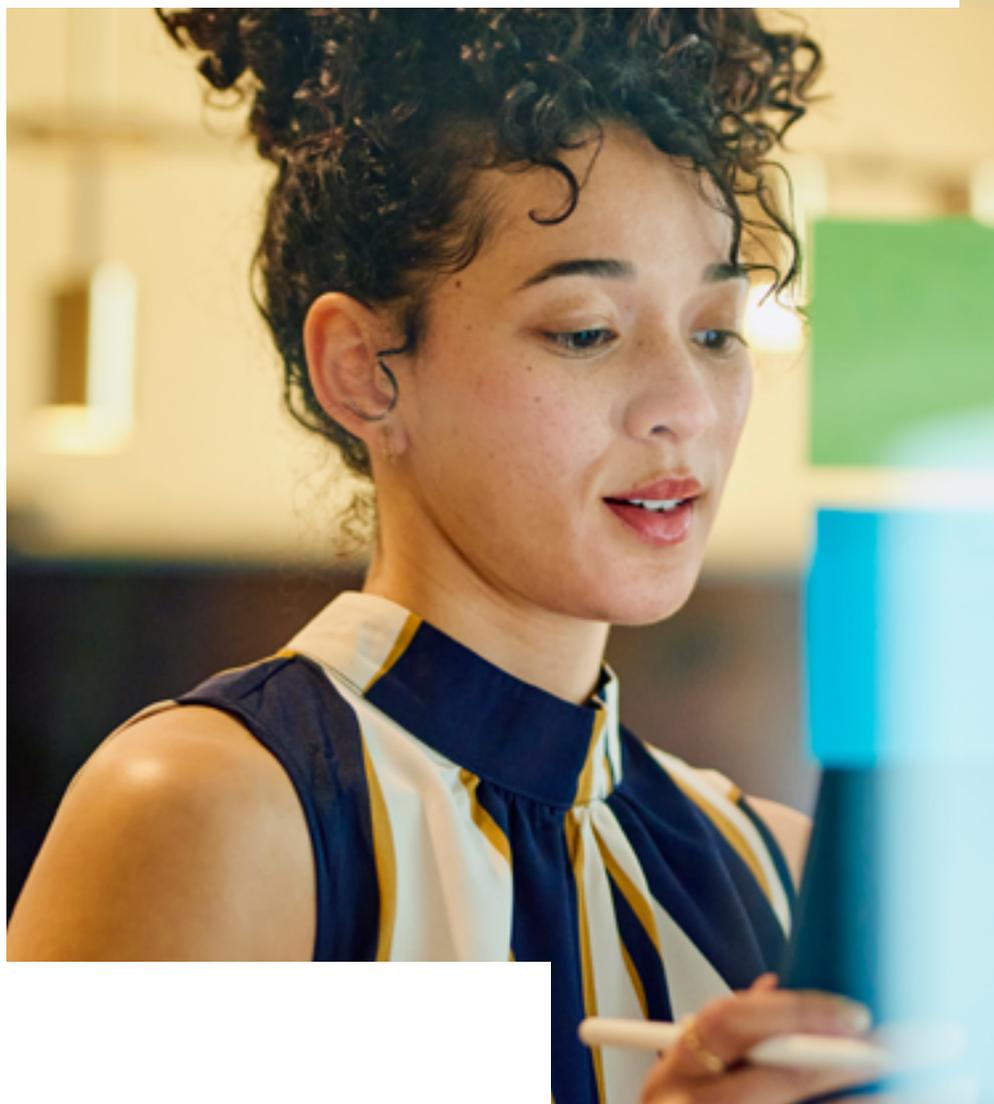




Rapport d'activité 20 24

Une action au service
de toutes les transitions



Le mot du président



Yohann Nédélec
Président du CNFPT

L'année 2024 a été marquée par le maintien à un niveau élevé de notre activité, signe de la confiance durable des collectivités territoriales au CNFPT. Cette stabilisation se traduit par un total de 1 067 507 stagiaires, en hausse de 5,4% par rapport à 2023. Dans un environnement politique très incertain, cette constance témoigne de la capacité de notre établissement à répondre aux besoins des agents territoriaux avec rigueur, agilité et proximité.

Parmi les priorités de l'année 2024, **l'accompagnement de la montée en puissance des polices municipales a occupé une place centrale.** Face à l'élargissement de leurs missions et à l'évolution des enjeux de sécurité locale, le CNFPT a adapté et renforcé son offre de formation. Qu'il s'agisse de la formation initiale obligatoire avec la création de 4 centres de formation de police municipale, ou des modules de perfectionnement, nous avons veillé à proposer des parcours à la hauteur des exigences opérationnelles, tout en affirmant les valeurs du service public. Notre investissement contribue à la professionnalisation des forces de sécurité de proximité, en lien étroit avec les attentes des territoires.

En parallèle, **la question de l'apprentissage continue d'être une source de vigilance et d'inquiétude.** Le CNFPT demeure résolument engagé pour faire de l'apprentissage un levier d'attractivité et d'accès à la fonction publique territoriale, en particulier pour les jeunes. Toutefois, l'arrêt de l'accompagnement et des financements de l'Etat et de France compétences nous contraint à repenser nos modalités d'action et à explorer de nouvelles formes de soutien pour ce dispositif, en essayant de conserver le maximum de cohérence avec les besoins des employeurs publics locaux et les parcours des apprentis.

Enfin, 2024 aura confirmé **l'ampleur des transitions à l'œuvre, qu'elles soient numériques, sociétales ou professionnelles.** J'ai souhaité dès mon élection en avril 2024, le lancement du chantier dédié à l'intelligence artificielle afin d'être au rendez-vous, et d'ouvrir un nouveau cycle de réflexion et de transformation pour le CNFPT, au service d'une administration toujours plus réactive, inclusive et responsable. Par ailleurs, dans un monde qui connaît de profondes mutations, les agents territoriaux vivent des transitions parfois choisies, parfois subies. Notre rôle est de les accompagner, de sécuriser leurs parcours et de leur offrir les outils pour évoluer, car plus que jamais, la formation est un facteur de résilience individuelle et collective.

Fidèle à ses valeurs, le CNFPT continue d'être un **partenaire engagé aux côtés des collectivités locales** pour anticiper, former et transformer afin d'être au service du service public rendu à nos concitoyens.

Sommaire



04

PARTIE 1

Le CNFPT, *acteur central* de la fonction publique territoriale

- 6 Une activité déployée en proximité et maintenue à un niveau élevé
- 12 Des enjeux de transition de plus en plus prégnants dans la formation des agents territoriaux
- 16 Le soutien à l'attractivité de la fonction publique territoriale
- 18 La conception de l'offre

20

PARTIE 2

Un *accompagnement continu* des projets des collectivités et des évolutions professionnelles des agents

- 22 Une prise en compte des agents territoriaux tout au long de leurs parcours
- 30 Une offre de formation en lien avec les grands enjeux publics locaux : adapter le territoire, faire société, mobiliser les acteurs locaux



38

PARTIE 3

Une *offre de formation accessible*, garante d'une action publique locale et renforcée

- 40 Des formations de qualité à proximité des agents dans tous les territoires
- 44 Au service d'une action publique locale au rayonnement renforcé

50

PARTIE 4

Un établissement *engagé* avec un modèle économique adapté et évolutif

- 52 Les chiffres clés finances et ressources humaines
- 54 Des ressources mobilisées au service d'un système mutualisé
- 59 Un établissement exemplaire et porteur de valeurs



66

Annexes

- 68 Annexe 1 : les instances du CNFPT
- 70 Annexe 2 : l'organisation du CNFPT sur le territoire
- 72 Annexe 3 : les actions de formations menées en matière de déontologie

01

Le CNFPT, *acteur clé* de la fonction publique territoriale

- Une activité déployée en proximité et maintenue à un niveau élevé
- Des enjeux de transition de plus en plus prégnants dans la formation des agents territoriaux
- Le soutien à l'attractivité de la fonction publique territoriale
- La conception de l'offre

Une activité déployée en proximité et maintenue à un niveau élevé

Après 4 années de croissance soutenue et régulière de l'activité du CNFPT, celle-ci se stabilise, en 2024, au niveau d'avant la crise sanitaire. Cette stabilisation se traduit par un total de Journées formation stagiaire (JFS) réalisées de 2 514 140 en 2024.

Le total toujours très élevé de Journées formation réalisées (JF) à 203 194 est quasi stable en 2024. Le taux d'annulation de sessions à 11% est identique à 2023.

En 2024, l'activité en présentiel accuse une légère baisse, alors que le nombre de JFS à distance et en mixte continue de progresser pour atteindre 13% de l'activité contre 12,7% en 2023.

Le nombre de stagiaires présents est de 1 067 507, en hausse de 5,4% par rapport à 2023. Le nombre de présents par session augmente lui aussi pour atteindre 14,9 contre 13,8 en 2023.

Une **journée de formation (JF)** correspond, en moyenne, à 6 heures de formation réalisées sur une même journée.

Les **journées de formation stagiaire (JFS)** correspondent au nombre de « journées de formation » multiplié par le nombre de stagiaires présents à ces formations.

Le taux de refus en formation continue est stable à 13,5% et le taux d'absentéisme également, à 16,1%.

L'activité police municipale, après plusieurs années de forte hausse, diminue un peu et seules les formations à l'armement augmentent.

Et 2024 est le cycle bisannuel bas de la préparation aux concours.

Les évolutions réglementaires de 2024 et l'impact en année pleine de la revalorisation du point d'indice de juillet 2023, ont conduit à une augmentation de la masse salariale globale des collectivités qui s'est répercutée sur le volume de la cotisation. La **recette de cotisation progresse de 5% en 2024 pour atteindre 427 millions d'euros.**

En 2024, les **dépenses directes de formation montent à 177 630 000 euros, comme en 2023.**

Elles sont réparties de la manière suivante : 60,1% pour les JFS de développement des compétences, 25,9% pour les JFS de formations obligatoires, 12,7% pour les JFS sur les évolutions et les transitions professionnelles, 0,8% pour les JFS sur l'organisation pédagogique et 0,5% pour les JFS non cadrées, c'est-à-dire les JFS non associées au nouveau cadrage budgétaire.

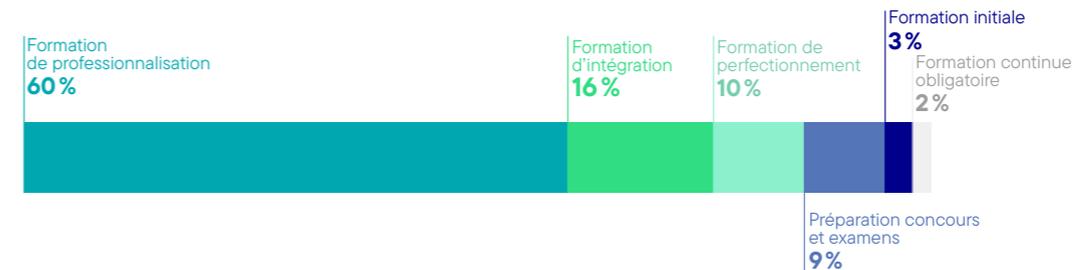
La stabilisation du volume d'activité en 2024

Un volume d'activité stabilisé à un niveau élevé

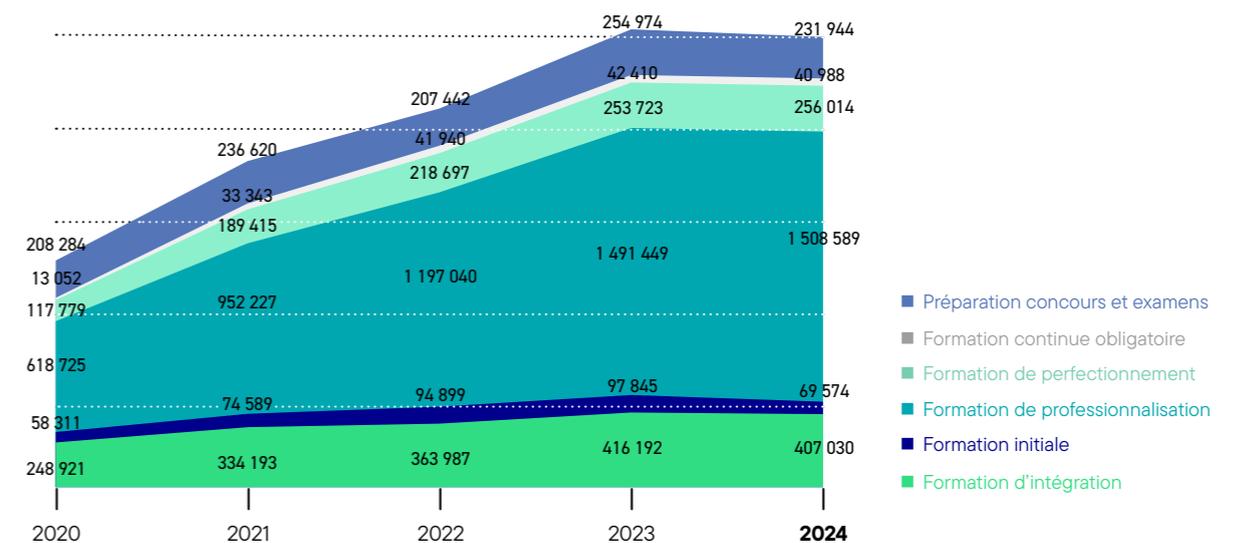
Le nombre de Journées formation stagiaires (JFS) s'élève à 2 514 140. Il est quasiment stable.

Le nombre de journées formation (JF) connaît une légère inflexion par rapport à 2023 et arrive à 203 194 en 2024, contre 213 377 en 2023.

Répartition de l'activité 2024 par catégorie de formation en journées formations stagiaires (JFS)



Évolution de l'activité par catégorie de formation en Journées formation stagiaires (JFS)

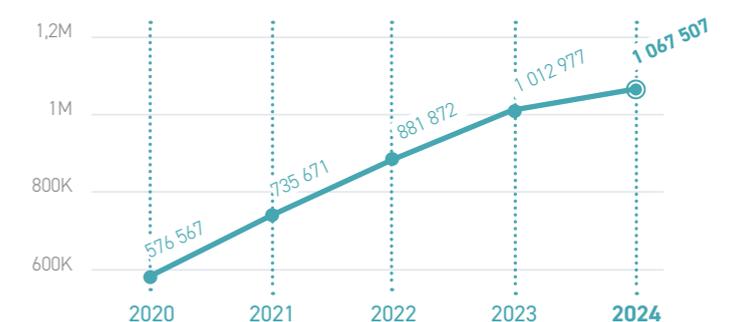


Un nombre d'agents territoriaux formés en augmentation de 5,4%

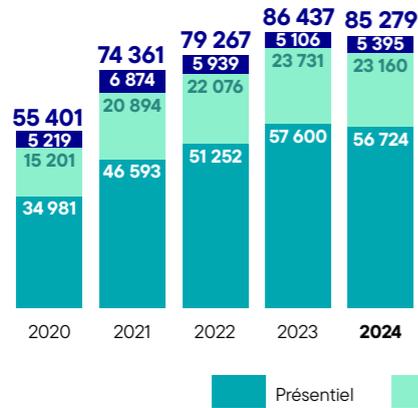
Malgré un nombre de sessions de formation organisées par l'établissement en légère diminution, le nombre d'agents formés progresse encore cette année.

Il augmente en 2024 par rapport à 2023. Il passe de 1 012 977 en 2023 à 1 067 507 en 2024 et atteint quasiment le même volume qu'avant la crise Covid 19.

Évolution du nombre de stagiaires entre 2020 et 2024

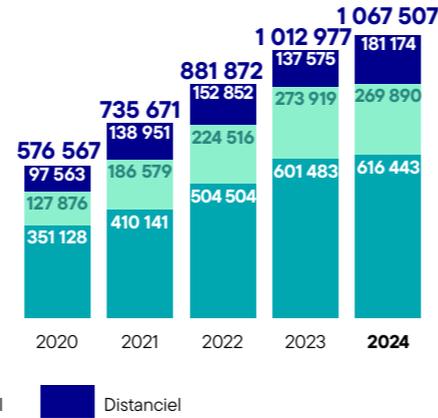


Évolution du nombre de sessions par modalité de formation



En 2024, comme en 2023, le CNFPT, organisme fédérateur de la fonction publique territoriale, soucieux de l'égalité d'accès aux formations, répond de manière proportionnée aux besoins des différentes catégories d'agents comme l'indique le graphique ci-dessous. Cette décomposition des journées de formation par catégorie d'agents est fidèle à la répartition des agents par catégorie au sein de la fonction publique

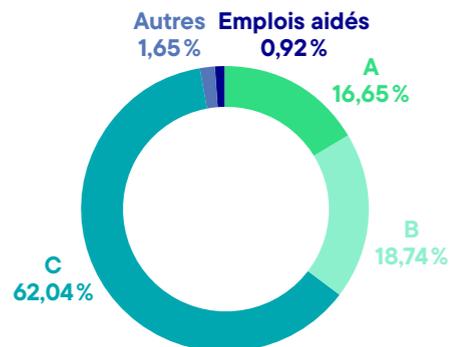
Évolution du nombre de stagiaires présents par modalité de formation



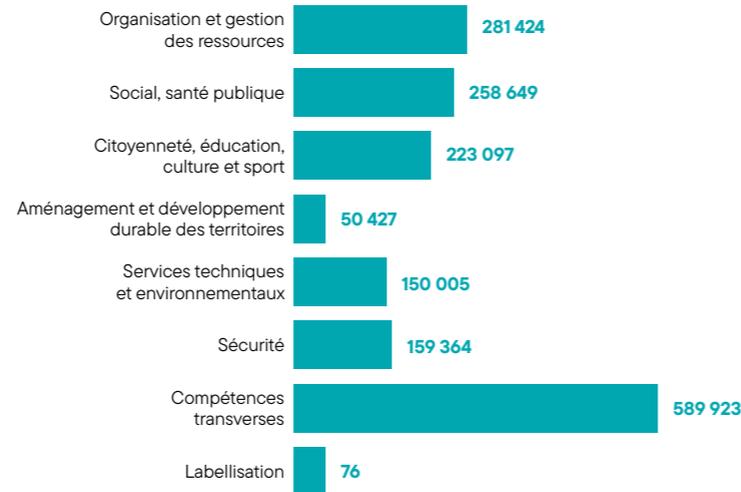
territoriale, qui se distingue en cela des fonctions publiques d'État et hospitalière.

La répartition des JFS entre les différents champs d'action publique locale (CAPL) illustre aussi la diversité des métiers exercés en collectivités territoriales et la réponse équilibrée aux besoins de formation proposée par le CNFPT.

Répartition des journées de formation (JF) par catégorie d'agents en 2024



Répartition des journées de formation stagiaires (JFS) par champ d'action publique local en 2024



Une légère baisse de l'absentéisme mais qui reste malgré tout trop élevé

Le taux d'absentéisme global passe de 16,4% en 2023 à 16,1% en 2024. Cette baisse se vérifie quels que soient les objectifs de formation : formation d'intégration, formation continue, formation continue obligatoire, préparation aux concours et examens, sauf pour la formation initiale où le taux d'absentéisme progresse de 5% entre 2023 et 2024. Et c'est en prépara-

tion aux concours et examens que le taux d'absentéisme reste le plus élevé à 24,7%.

Le nombre d'agents contractuels inscrits en formation augmente depuis la loi de 2019.

En formation continue, le taux d'acceptation (nombre de stagiaires acceptés - validés par leur hiérarchie - par rapport aux inscrits en formation) est stable.

Inscrits aux formations par statut	JFS	JFS présentiel	JFS à distance	Évolution 23/24
Titulaires	1 895 231	1 652 318	242 912	-5,00%
Contractuels	555 158	476 595	78 563	16,10%
Emplois Aidés	23 131	21 919	1 212	-2,50%
Autres	40 620	37 231	3 389	-32,10%
Total	2 514 140	2 188 063	326 076	-1,70%

Taux d'acceptation 2020 2021 2022 2023 2024

Formation continue 89,5% 84,3% 86,3% 86,9% 86,5%

Des offres de formation mixtes complémentaires des formations en présentiel toujours plébiscitées

La formation à distance complète et renforce l'offre du CNFPT en favorisant l'accès de publics empêchés, éloignés des lieux de formation. Les formations à distance permettent aussi d'apporter une réponse à des demandes massives du public pour certains sujets. La qualité de cette offre accessible à distance, dans le lieu et au moment les plus propices pour les usagers, s'est fortement développée grâce aux outils numériques. Sa modalité dominante est un stage mixte composé d'une partie présentielle, de ressources formatives en ligne et d'une classe virtuelle.

Comme illustré dans le graphique ci-dessous, la part des JFS à distance se stabilise à un niveau proche de celui de 2023, en faible progression et contribue au maintien du niveau d'activité de 2024.

Ainsi, par exemple, un stage sur « les stratégies territoriales favorables à la biodiversité » a été conçu en 2024, en coopération avec l'Office français de la biodiversité (OFB). En amont d'une séquence présentielle de 2 jours, les participants bénéficient d'un module d'auto-formation qui leur permet de s'approprier à leur rythme le sujet de la biodiversité et d'une classe virtuelle qui mobilise le groupe et le prépare au présentiel au cours duquel les connaissances acquises à distance seront sollicitées par des pédagogies actives.

Évolution des Journées formation stagiaires (JFS) par modalité de formation



Des formations qui répondent aux besoins exprimés par les collectivités et les agents territoriaux

Tant l'offre catalogue que les actions sur mesure permettent d'assurer le développement des compétences des agents territoriaux, que ce soit dans le cadre du développement de leur trajectoire professionnelle propre, ou dans celui des projets des collectivités accompagnées par le CNFPT.

Le recours majoritaire à une offre conçue au niveau national pour l'offre catalogue permet de garantir à tous les territoriaux une forma-

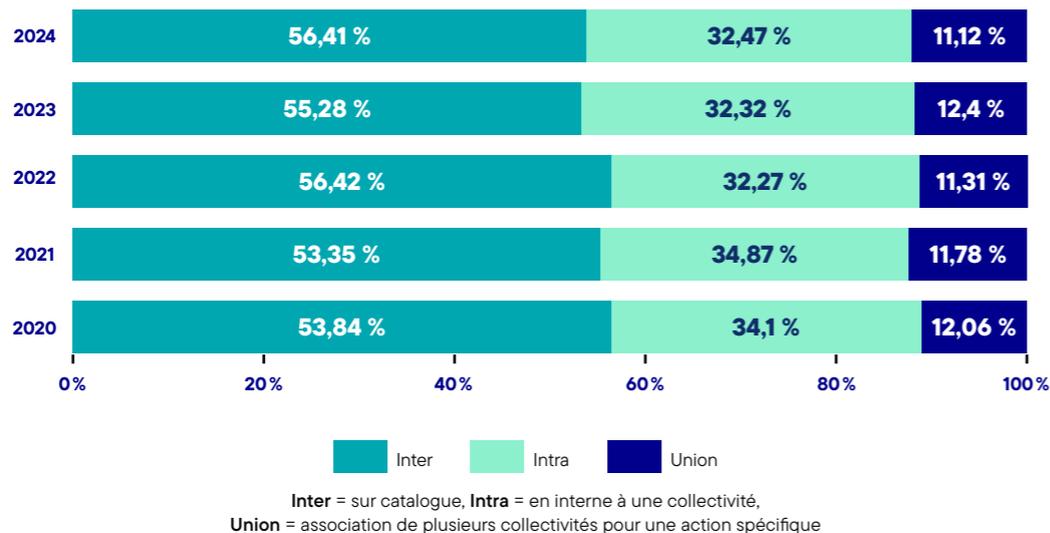
tion modulaire identique en termes de contenus et de durée, au service du maintien et du développement d'une culture professionnelle commune. Ce recours à l'offre nationale est en hausse chaque année.

Les actions sur mesure, quant à elles, sont conçues en concertation avec les collectivités demandeuses et les partenaires, de manière à répondre au plus près à des besoins spécifiques.

L'équilibre des offres de formations catalogue et des actions sur mesure

	JFS	JFS présentiel	JFS à distance
Formations non obligatoires sur catalogue	958 382	801 653	156 729
Formations non obligatoires sur mesure	752 126	731 009	21 117
Formations obligatoires	571 688	508 045	63 642
Préparation aux concours et examens	231 944	147 356	84 588
Total	2 514 140	2 188 063	326 076

Répartition des Journées formation stagiaire (JFS) en fonction des modalités de l'offre de service



La nouvelle donne des formations d'intégration : les grands groupes

Pour maîtriser les délais des départs en FI, l'établissement a expérimenté fin 2023 - début 2024 des groupes de 50 stagiaires tout en conservant une pédagogie active et participative et les échanges entre pairs. Le travail sur l'animation pédagogique des différentes séquences de la FI s'est concrétisé par la construction de deux kits d'animation à destination des formatrices et formateurs et leur mise en réseau.

Le retour d'expérience réalisé en 2024 a montré que les contenus étaient bien dispensés et les agents trouvaient le format agréable et enrichissant. Ils ont donné une note de 4,02/5 quant à leur sentiment de bien-être dans le grand groupe.

Le principe de mise à disposition de ce nouveau format dans l'offre de l'ensemble des délégations a été acté, avec un accompagnement formatif des équipes et de binômes de formatrices et formateurs par territoire.

Le poids des polices municipales dans l'activité de formation

La sécurité occupe une place toujours plus marquée dans l'activité de l'établissement. En 2024, les journées formations stagiaires dédiées aux formations de la police municipale représentaient environ 8,6 % du nombre total des JFS annuellement déployées par l'établissement.

Après un pic en 2023, l'année 2024 voit son activité en légère baisse, similaire à 2022 avec un global de 217 625 journées formations stagiaires (JFS) réalisées à l'intention des policières et policiers municipaux. La formation des policières et policiers municipaux s'articule autour de 3 pans :

- les formations initiales d'application avec 122 824 JFS ;
- les formations à l'armement avec 54 204 JFS ;
- la formation continue obligatoire (FCO) avec 41 020 JFS.



Des enjeux de transition de plus en plus prégnants dans la formation des agents territoriaux

La poursuite des engagements au service de la stratégie de transition écologique

Initiée en 2023, lors d'un colloque à Bordeaux qui a marqué le lancement des 10 engagements du CNFPT en faveur de la transition écologique, celle-ci a été portée et déployée en 2024 de façon prioritaire, dans un contexte d'intensification des conséquences du changement climatique. Pour accroître l'offre d'accompagnement et de formation, et son déploiement auprès des collectivités, le CNFPT a poursuivi l'adaptation et l'enrichissement de ses offres, et a renforcé la mobilisation des acteurs territoriaux.

La transition écologique, un axe structurant l'offre de services

Depuis le troisième trimestre 2023, le CNFPT inscrit la transition écologique dans les formations d'intégration dispensées auprès de toutes les catégories d'agents, titulaires ou contractuels. Ce sont près de **60 000 agents territoriaux** qui, chaque année, bénéficient dans le cadre de leurs formations obligatoires d'un module adapté dédié.

L'intégration de la transition écologique a été intensifiée dans les formations dites « métiers », notamment au travers d'outils pédagogiques tels des livrets thématiques, des webinaires, des ressources formatives, des cours en lignes (MOOC et SPOC)... Plus de 600 stages sont désormais identifiés via un label « Transition écologique » qui traduit la prise en compte de la transition écologique comme fil rouge. Cette disposition concerne des stages fréquemment demandés et programmés, relatifs notamment à la restauration collective, la gestion des espaces verts, la commande publique et le management.

Les encadrants des collectivités occupent une place essentielle dans l'appropriation, le portage et la diffusion d'une culture territoriale de la transition écologique. Aussi, le CNFPT déploie des actions en vue de **former en trois années 100 000 cadres locaux au management des transitions**.

Certaines offres permettent une formation approfondie pour les dirigeants :

- le cycle supérieur de la transition délivré par l'INET a accueilli, en 2024, la quatrième promotion de dirigeants territoriaux ;
- le cycle de formation professionnelle « Management de la transition écologique et sociale » lancé en 2023, est proposé dans les INSET de Montpellier, Angers, Nancy et Dunkerque et est organisé en six modules et 18 jours de formation (60 stagiaires en 2024).

De nouvelles formations en direction des cadres ont été déployées en 2024 : un itinéraire de quatre modules sur dix jours pour l'encadrement intermédiaire, et un itinéraire de quatre modules sur onze jours pour le management stratégique.

Enfin, pour anticiper l'impact de la transition écologique sur les métiers territoriaux, une offre de formation spécifique à destination des DRH a été déployée : intégration des enjeux de transition écologique dans le cycle supérieur des DRH et le cycle destiné aux DRH de collectivités de moins de 40 000 habitants ; un nouvel itinéraire de trois modules sur cinq jours à visée pragmatique et opérationnelle, complété par un itinéraire de quatre modules sur huit jours à

visée stratégique, qui seront programmés dans les délégations régionales en 2025.

Des intervenants formés à la transition écologique

Dans le cadre des dix engagements en faveur de la transition écologique, le CNFPT s'est engagé en 2023 à « recruter exclusivement des intervenants formés à la transition écologique à partir du 1^{er} janvier 2025 ». À cette fin, il a déployé des formations spécifiques à distance, destinées à acculturer les intervenants aux enjeux du réchauffement climatique, qui ont été complétées par des universités des intervenants dédiées au sujet. Des stages plus spécifiques concernant les impacts de la transition écologique dans certains métiers ont été ajoutés à cette offre, ainsi qu'une formation de formatrices et formateurs à l'intelligence collective au service de la transition écologique et sociale. L'objectif est, dans le cadre d'une approche systémique, que l'ensemble des formations du CNFPT prennent en compte les mutations en cours. En 2024, **près de 5 000 intervenants ont été formés** dans ce cadre.

Une mobilisation collective des acteurs territoriaux

En 2024, le CNFPT s'est donné pour ambition de mobiliser largement les agents territoriaux face aux enjeux de la transition écologique.

À ce titre, l'établissement propose un cours en ligne (MOOC) dédié aux grands enjeux de la transition écologique, ses conséquences sur les politiques publiques et impacts sur les métiers et les compétences dont la première diffusion a touché plus de 3 000 agents. En 2024, trois sessions du MOOC ont été proposées et, depuis le 4^e trimestre, une déclinaison de celui-ci est accessible dans un format plus court (SPOC) et personnalisable à la demande d'une collectivité (Intra) ou d'un groupement de collectivités (Union).

Dans l'ensemble de son offre, le CNFPT contribue à la dynamique des acteurs nationaux et locaux en veillant à ce que les **conventions partenariales nationales** ou celles conclues avec des collectivités, comportent un volet consacré à la transition écologique. Des conventions avec le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cerema), l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) et l'Office français de la biodiversité (OFB), experts dans le domaine de la transition écologique, sont actives depuis plusieurs années. Ces partenariats élargissent le cadre d'intervention de l'établissement au

Plus de **600 stages** sont désormais identifiés via un label « Transition écologique »

service du développement des compétences des agents territoriaux. Croiser les expertises, partager des ressources, s'enrichir de l'ingénierie fournie par ces partenaires, intervenir conjointement dans des événements permet d'intensifier l'impact des formations. L'expérience acquise par des réalisations communes permet aussi d'engager des accompagnements formatifs innovants de projets de transition dans les territoires.

Le CNFPT intègre aussi des réseaux d'acteurs engagés pour répondre à plusieurs ambitions : participer à des partages d'expériences ; établir des contacts réguliers avec des pairs appartenant à la sphère publique, qui partagent des valeurs communes ; renforcer/créer des collaborations au sein des réseaux territoriaux ; contribuer activement à la transformation durable du secteur public, en participant à des initiatives et des projets porteurs de sens ; être tenu informé des actualités en matière de développement durable. En 2024, le CNFPT s'est ainsi approché de COMETE, la Communauté Écologie et Territoires (COMETE), et du Club Développement Durable des Établissements et entreprise Publics (ClubDDEP).

L'implication des acteurs territoriaux à la prise en considération de la transition écologique repose aussi sur la participation régulière à des évènements nationaux et régionaux dédiés, pour favoriser les rencontres entre pairs et avec des experts. En 2024, ont ainsi été organisées les Rencontres Nationales de l'Ingénierie Territoriale en juin (875 participants) consacrées à la *mobilité des compétences pour réussir la transition écologique* et les Entretiens Territoriaux de Strasbourg en décembre (1 531 participants) avec comme thématique *Innovons pour une transition écologique juste et partagée*. Pas moins de 46 rencontres aux formats variés ont permis aux participants des ETS de s'inspirer, d'échanger et d'expérimenter pour bâtir une trajectoire durable juste et partagée sur leur territoire.

Ces moments nationaux ont été complétés d'événements locaux organisés par les délégations, comme *Faire territoire à l'heure de la transition écologique* en Normandie en mai (200 participants) ; *La résilience urbaine... ou comment aider la ville à relever ses défis* à Blois en mai (100 participants) ; *Transition écologique et gestion de crise : développer une culture transversale du risque et une implication citoyenne face aux risques naturels* à Aix-en-Provence en juillet (180 participants) ou en Antilles-Guyane en novembre 2024 avec *Transition écologique : quels enjeux ? quelles transformations ?* (350 participants).

En 2024, au service de la réalisation de ses missions de formation, le CNFPT a engagé l'élaboration d'un plan écoresponsable, qui vise à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, avec un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, concernant notamment les déplacements des stagiaires et intervenants et l'achat de biens et services (voir partie 4 « Un établissement engagé avec un modèle économique adapté et évolutif », page 52).

L'action de l'établissement en lien avec les transformations profondes de la société

Les résultats des scrutins pour les élections européennes et législatives de 2024 témoignent d'une société française polarisée aux extrêmes, et confirment l'hypothèse d'une crise de la cohésion sociale, et du vivre ensemble. Ces résultats dessinent en creux une France traversée par des fractures économiques, culturelles, géographiques et générationnelles liées au vieillissement de sa population. Ces situations prédisposent les habitants à des risques d'isolement, de décrochage ou de repli.

Pour autant, la capacité des habitants, des citoyens à se mobiliser est réelle. Cette tension entre le constat d'une société fracturée que l'action publique ne parvient pas à fédérer et celui d'une importante capacité d'engagement, invite les administrations au sens large, les collectivités territoriales en particulier, à repenser la place faite aux citoyens dans la construction, le déploiement, l'évaluation de l'ensemble des politiques publiques.

À partir de ce questionnaire déjà à l'œuvre depuis plusieurs années, le CNFPT a élaboré une offre de service pour renforcer l'accompagne-

ment des collectivités et des agents à prendre en compte ces transformations profondes de la société. Ainsi des chefs de filât transversaux « Participation des habitants » et « Cohésion sociale » en 2024 ont été mis en place, notamment afin d'irriguer l'ensemble de l'offre de service.

L'IA et la transition numérique

Dans un contexte de fortes attentes sur le développement des compétences en matière d'IA, le CNFPT renforce son offre de service aux collectivités.

En effet, conscient des multiples enjeux (éthiques, démocratiques, écologiques...) que porte le développement de l'intelligence artificielle et des besoins en compétence des agents dans un contexte de transition numérique, le CNFPT a défini une stratégie d'accompagnement des collectivités et de leurs personnels qui repose sur une triple action :

- assurer le développement d'une offre répondant aux enjeux, en veillant à construire en parallèle l'offre d'acculturation et de sensibilisation et l'offre d'expertise métiers ;
- créer et animer un groupe d'experts et de représentants de collectivités dans un rôle de veille et d'appui à la constitution d'une offre connectée aux besoins des collectivités ;
- mieux connaître et anticiper l'impact de l'IA sur l'évolution des métiers, en actualisant l'étude réalisée en 2021 sur les impacts de la transition numérique sur les métiers territoriaux,

Cette offre passe ainsi par la création de webinaires et de MOOC d'acculturation, le

développement de stages métiers spécifiques et d'événement dédiés et vient renforcer l'offre déjà existante.

Ainsi par exemple, en novembre 2024, une journée d'actualité consacrée à l'intelligence artificielle (IA) appliquée aux infrastructures routières, a été organisée par le CNFPT Nouvelle-Aquitaine et l'INSET de Montpellier, en partenariat avec le Conseil départemental de la Gironde, le CEREMA et l'AITF Sud-Ouest. Destinée aux agents en charge des infrastructures routières et des systèmes d'information géographique, cette rencontre a permis d'explorer les applications concrètes de l'IA : suivi dynamique des infrastructures, surveillance renforcée et intégration des données socio-économiques et climatiques pour une meilleure planification.

Les participants ont bénéficié de **retours d'expérience** sur les premières expérimentations

en France et à l'international, ainsi que d'un **débat sur les perspectives et les limites du développement de l'IA** dans les infrastructures publiques. De même, pour permettre aux cadres de direction territoriaux de se saisir des enjeux de la gouvernance de la donnée et de son exploitation via l'intelligence artificielle, l'INET a élaboré en 2024 une nouvelle offre de formation « L'exploitation des systèmes d'informations pour optimiser le pilotage stratégique de sa collectivité ». Ce stage cible 4 objectifs principaux et complémentaires :

- développer une vision stratégique du management des systèmes d'information ;
- définir les objectifs de la collectivité en termes de stratégie de système d'information avec un focus sur l'intelligence artificielle ;
- identifier les outils adaptés aux objectifs de la collectivité tout en intégrant une vision responsable de leur utilisation ;
- appréhender leur impact sur l'organisation, le management et la relation avec les usagers.

Une offre pour renforcer l'accompagnement des collectivités et des agents à la prise en compte des **transformations profondes** de la société



Le soutien à l'attractivité de la fonction publique territoriale

Le CNFPT mène des actions spécifiques visant à soutenir l'attractivité de la fonction publique territoriale, dans un contexte difficile pour les collectivités locales et le service public en général.

Prépas classes Talents : 50% de réussite aux concours A/A+ de la fonction publique

Depuis juin 2021, le CNFPT s'est engagé dans le dispositif national « Prépa talents du service public » en s'associant avec l'INSP pour la création d'une classe de 22 étudiants à Nantes et de 22 étudiants à Strasbourg.

Ce dispositif est destiné à offrir l'opportunité à des étudiants diplômés de l'enseignement supérieur (licence, master ou diplôme IEP), boursiers, issus de QPV ou de zones rurales, ou à des demandeurs d'emploi, de préparer les concours de la fonction publique de catégorie A ou B, pour les trois versants de la fonction publique, dans des conditions favorables, par une prise en charge financière sous forme d'une bourse « talents », et souvent par la gratuité de l'hébergement à proximité de la classe.

En 2024, la scolarité des étudiants Prépa talents de Nantes et de Strasbourg a évolué avec l'ambition de mieux outiller les préparateurs au passage du concours d'administrateur ou administratrice territorial.

Le nombre d'heures de cours a été augmenté, avec notamment l'installation d'une conférence hebdomadaire sur les enjeux territoriaux à l'INET. La préparation des épreuves orales a été fortement renforcée. Un coaching a été

proposé, pour améliorer la confiance en soi et la capacité à répondre aux attentes du jury. Enfin, plus de 20 heures d'accompagnement par étudiant admissible ont également été proposées, réparties entre jurys fictifs et méthodologie.

Comme chaque année, tous les étudiants ont été invités aux Entretiens Territoriaux de Strasbourg (ETS) pour éveiller ou confirmer leur attrait pour la fonction publique territoriale et le concours d'administrateur ou administratrice territorial.

Toutes ces évolutions ont permis d'obtenir de très bons résultats au concours 2024 : sur l'ensemble des préparateurs des Classes Talents INSP-INET, 5 étudiants ont été admis sur 8 admissibles au concours externe ou concours externe spécial d'administrateur ou administratrice territorial.

Au total, ce sont plus de 50% des **préparateurs des Classes Talents INSP-INET** qui ont réussi un concours de catégorie A/A+ de la fonction publique, démontrant la qualité du dispositif pour attirer de nouveaux talents dans le service public. Les réussites aux concours se répartissent de la manière suivante :

14 admis aux concours dits A+ :

- 5 au concours d'administrateur ou administratrice territorial ;
- 4 au concours de directeur ou directrice d'hôpital ;
- 1 au concours d'administrateur ou administratrice des affaires maritimes ;
- 1 au concours de directeur ou directrice d'établissement sanitaire, social et médico-social ;
- 1 au concours de dirigeant d'un organisme de protection sociale ;

- 2 au concours d'administrateur ou administratrice de l'État.

28 admis aux concours de catégorie A de la fonction publique.

L'engagement du CNFPT auprès des étudiants, c'est aussi l'invitation pour dix étudiants du Master « Droit des Collectivités territoriales » de l'Université de Paris I aux Rencontres de l'Éthique Publique, en novembre 2024.

FOCUS Une ouverture vers les enjeux communs de la fonction publique grâce aux journées d'échanges inter-écoles

Tout au long de leur formation, les élèves de l'INET rencontrent leurs homologues d'autres écoles de service public ; ainsi, dans le cadre du tronc commun, engageant 21 écoles de service public dont l'INET, les élèves administrateurs territoriaux, conservateurs de bibliothèques et du patrimoine et ingénieurs en chef territoriaux ont pu partager et échanger sur les problématiques actuelles et d'avenir des collectivités locales.

Tout au long du parcours de professionnalisation, les élèves de l'INET ont confronté leurs points de vue avec ceux d'autres élèves d'école de service public, notamment lors de temps de formation des élèves ingénieurs et ingénieurs en chef avec les élèves d'AgroParisTech, des élèves conservatrices et conservateurs territoriaux de bibliothèques et du patrimoine avec des élèves de l'ENSSIB et de l'INP ou encore des élèves administratrices et administrateurs territoriaux avec les élèves de l'INSP.



L'innovation au centre du management public

L'accompagnement de l'évolution des modes de management et la qualité de vie au travail des agents qui y est associée représentent un enjeu fondamental d'attractivité de la fonction publique territoriale pour de nouveaux talents. Les manageuses et manageurs ont une responsabilité centrale pour construire un environnement de travail qualitatif permettant aux agents d'exercer dans un espace sécurisé (droit à l'erreur...) et d'exprimer la créativité indispensable au renouvellement des politiques publiques dans un contexte de transition.

Pour atteindre cet objectif, le CNFPT propose une offre de formation diversifiée, en particulier à destination des cadres dirigeants qui jouent un rôle clef dans cette dynamique de **renouvellement des pratiques managériales**. Ainsi, des actions leur sont proposées :

- pour impulser l'innovation managériale de façon structurelle dans leur institution (ex. : stage « Le management stratégique de la transversalité ») ;
 - pour réinterroger leur propre pratique de management (ex. : stage « Le développement de l'innovation managériale ») ;
 - pour développer les politiques publiques de façon participative (ex. : stage « Les politiques publiques : innovation et interactions »).
- Ces différentes offres de formation mises en place à l'INET sont également adaptées pour cibler les manageuses et manageurs intermédiaires et de proximité sur les territoires via des actions mises en œuvre par les délégations du CNFPT :
- « le management opérationnel de la transversalité » ;
 - « le design de service, 18 heures pour vivre une démarche de co-conception ».

Le CNFPT s'est engagé dans le dispositif national « Prépa talents du service public » avec une classe de **22** étudiants à Nantes et de **22** étudiants à Strasbourg.

La conception de l'offre

Porté par l'ambition de répondre par une offre de formation de qualité aux défis et adaptations constantes du service public local, le CNFPT déploie son activité autour d'une série de priorités : aménager les territoires en réponse aux transitions contemporaines, soutenir une action publique locale solidaire et inclusive, promouvoir un « faire société » local et développer une fonction publique territoriale en constante mobilisation.

TOUT AU LONG DE L'ANNÉE

- Une offre en ligne mise à jour en continu sur www.cnfpt.fr
- Conception de formations sur mesure
- Organisation d'événementiels

LES ÉTAPES



02



Un accompagnement continu des projets des collectivités et des évolutions professionnelles des agents

- Une prise en compte des agents territoriaux tout au long de leurs parcours
- Une offre de formation en lien avec les grands enjeux publics locaux : adapter le territoire, faire société, mobiliser les acteurs locaux

Une prise en compte des agents territoriaux tout au long de leurs parcours

Apprentissage : nos engagements respectés malgré le retrait de l'État

Priorisation des financements des frais de formation des apprentis des collectivités territoriales

Afin de préparer la campagne 2024 de financement des frais de formation des apprentis, un travail a été engagé dès la fin du premier semestre 2023 au sein de la Coordination des employeurs territoriaux, pour définir des critères partagés de priorisation des financements, si les demandes des collectivités dépassaient les capacités financières de l'établissement.

Ces critères approuvés par la Coordination des employeurs territoriaux et délibérés lors du Conseil d'administration du CNFPT le 20 décembre 2023 sont les suivants :

- seules les collectivités ayant fourni leurs intentions de recrutement dans le cadre du recensement sont éligibles au financement des frais de formation des apprentis ;
- les contrats d'apprentissage qui ciblent un répertoire de 44 métiers considérés en tension, construit sur la base des travaux de la Direction des études et de la prospective du CNFPT et des propositions des associations d'élus et élus, sont prioritairement financés.

Des intentions de recrutements d'apprentis toujours croissantes en 2024

Durant la campagne de recensement des intentions de recrutement d'apprentis pour l'année 2024, **4 608 collectivités** ont demandé le financement d'au moins un contrat qui cible spécifiquement le répertoire des 44 métiers considérés en tension, représentant **18 770 intentions**.

Un impact financier toujours critique pour le CNFPT

L'État a décidé, à l'occasion de la loi de finances pour 2023, de remettre en cause l'équilibre financier pourtant fixé dans la loi, en 2022, après accord de l'ensemble des parties (État, France Compétences, employeurs territoriaux et CNFPT). Ces retraits de l'État et de France Compétences qui participaient chacun à hauteur de 15 M€ chaque année, se sont faits dans un contexte où les financements dans le secteur privé — et sans aucun critère d'attribution — étaient maintenus créant ainsi une inéquité avec le secteur public local.

Si le CNFPT avait dû couvrir la demande des collectivités, il aurait dû mobiliser 87 millions d'euros supplémentaires en ponctionnant les recettes de cotisation dédiées à la formation.

Après une nouvelle concertation avec les représentants des employeurs territoriaux, un critère de pondération fondé sur les effectifs des collectivités a ainsi été adopté pour respecter le budget disponible (fonds nationaux et cotisation spécifique apprentissage, augmentés d'une participation spécifique du CNFPT). Cela a permis d'autoriser le financement d'au moins un contrat par collectivité ayant manifesté une intention de recrutement. Afin de prendre en compte les défauts de réalisation concrète, le CNFPT a alloué 11 000 autorisations préalables.

La campagne 2024 a permis de financer, effectivement, **7 230 contrats**, ce qui traduit la difficulté de réalisation des objectifs des collectivités.

Dynamiser les progressions de carrière

Les formations d'intégration (FI)

Après des années de hausse liée à la période post Covid puis à l'obligation de FI pour les contractuels, l'activité en formation d'intégration s'est légèrement infléchiée en 2024. 3 859 sessions ont été réalisées contre 3 978 en 2023, soit une baisse de 3%. Elle représente 407 030 JFS, soit **16,2% de l'activité de formation** de l'établissement (taux stable par rapport à 2023). 67 234 agents ont suivi une formation d'intégration en 2024 contre 69 248 agents en 2023, soit une baisse de 2,9% d'agents formés.

10% des agents étaient de catégorie A, 13,6% de catégorie B et 76,4% de catégorie C. Si le nombre d'agents de catégorie A a augmenté

(6 643 en 2024 contre 5 695 en 2023), ceux de catégories B et C ont baissé (9 199 en 2024 contre 10 007 en 2023 en catégorie B, 51 294 en 2024 contre 53 277 en 2023 en catégorie C).

23% des agents formés étaient contractuels avec une proportion qui atteint 39% en catégorie A, 33% en catégorie B et 19% en catégorie C. Cette part est en hausse (19% en 2023) surtout en catégorie B (20% en 2023).

Les préparations aux concours et examens

En 2024, l'établissement a testé 40 349 agents, sur les deux campagnes réalisées (dont 28 696 agents au printemps et 11 653 à l'automne) pour

FOCUS

Les secrétaires généraux de mairie

La loi n° 2023-1380 du 30 décembre 2023 vise à rendre le métier de secrétaire général de mairie plus attractif et crée de nouvelles obligations de formation. Les décrets d'application, parus le 17 juillet 2024, précisent les modalités de leur mise en œuvre. Les agents nouvellement nommés doivent désormais suivre une **formation de professionnalisation au premier emploi** adaptée aux besoins de la collectivité. Pour accompagner les secrétaires généraux de mairie dans leur prise de poste, le CNFPT a proposé dès septembre 2024 une formation de 15 jours combinant un tronc commun de 10 jours sur les fondamentaux du métier et des modules au choix issus de l'offre catalogue de l'établissement. Le décret n° 2024-826 instaure également un **dispositif de « formation-promotion »** pour les agents de catégorie C souhaitant devenir secrétaire général de mairie. Après huit ans de service, les agents peuvent être promus en catégorie B en suivant une formation qualifiante de 56 jours, adaptée à leurs besoins et validée par un examen professionnel organisé par les Centres de gestion. Dans ce cadre, le CNFPT a conçu, avec des professionnels en exercice, un parcours de formation qualifiant spécifique pour les secrétaires généraux de mairie et individualisé en fonction des besoins.



En 2024, le CNFPT a organisé en partenariat avec l'AMF et l'AMRF, des **« Rencontres régionales des secrétaires généraux de mairie »** au Teich (120 personnes) et à Brest (100 personnes) dans la suite de celles qui se sont déroulées l'année précédente à Dignes et à Colmar. L'objectif de ces manifestations est de permettre régionalement à ces quelque 23 000 agents territoriaux de faire un point sur l'état de la réflexion vis-à-vis de l'évolution du métier de secrétaire général de mairie sur le plan des compétences et du statut après la publication de la loi du 30 décembre 2023 et de décrets en juillet 2024. Elles ont aussi été l'occasion d'échanger et de dresser un panorama de l'actualité qui concerne les secrétaires généraux de mairie sur un an. Ces sessions ont été diffusées en direct sur le compte LinkedIn du CNFPT et certaines visionnables depuis les antennes du CNFPT. Au-delà, les webinaires mensuels dédiés accueillent entre 500 et 700 participants à chaque session.

De plus, un parcours spécifique de **certification professionnelle** est en cours d'inscription au RNCP. L'offre répond ainsi au nécessaire renforcement des formations de prise de poste, en complément de l'organisation de journées professionnelles territorialisées, d'échanges de pratiques sur des formats courts, et le développement d'outils collaboratifs.

permettre l'entrée dans le dispositif de préparation aux concours. L'activité de préparation aux concours et examens professionnels s'élève pour 2024 à 20 317 JF soit 7 075 sessions (231 944 JFS), en hausse de 11,8 % comparativement à l'activité de 2022 (année de comparaison en termes de concours préparés au regard du cycle des concours organisés par les Centres de gestion, hors crise sanitaire) où ce chiffre s'élevait à 207 442 JFS. Elle représente **9,23 % de l'activité de formation** de l'établissement.

167 131 stagiaires se sont inscrits et le taux de refus d'entrée en formation reste stable à 0,4 %. Les entrées en formation sont conditionnées à la réussite aux tests de sélection. Ainsi, 114 944 agents ont été présents sur des actions de préparation aux concours sur l'année 2024. Le nombre de préparateurs est en légère hausse comparativement à 2022 où ils étaient 103 459 présents.

L'activité de préparation aux concours et examens professionnels est impactée par un fort absentéisme. Toutefois, les délégations se sont mobilisées en 2024 sur ce sujet et leurs efforts ont déjà permis de faire passer ce taux de 25,1% en 2023 à 24,5 % en 2024. 114 944 stagiaires étaient présents en 2024.

Cette offre est dispensée de préférence en présentiel pour les préparations aux concours et examens de catégorie C et en format mixte ou à distance pour les préparations aux concours et examens de catégorie A et B. Les remises à niveau Tremplin ont été programmées en mixte en 2024.

Afin de permettre les entraînements aux épreuves, plus de **200 sujets d'exercices** ont été produits.

En 2024, 40 349 agents testés pour entrer en préparation aux concours

Les concours et examens professionnels

Le CNFPT a en charge l'organisation des concours et examens professionnels A+ dont les lauréats suivent, à l'exception des colonels de sapeuses et sapeurs-pompiers, après leur admission, une scolarité à l'INET.

En 2024, 209 postes ont été ouverts aux concours et examens professionnels organisés par le CNFPT : 54 postes au concours d'administrateur ou administratrice territorial, 40 postes au concours d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial, 21 postes au concours de conservateur ou conservatrice territorial des bibliothèques, 21 postes au concours de conservateur ou conservatrice territorial du patrimoine, 22 postes à l'examen professionnel d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial, 35 postes à l'examen professionnel d'administrateur ou administratrice territorial, 12 postes au concours interne de colonel ou colonelle de sapeuses et sapeurs-pompiers professionnels et 4 à l'examen professionnel de colonel ou colonelle de sapeuses et sapeurs-pompiers.

Les épreuves orales ont eu lieu à Paris et les locaux du siège du CNFPT ont accueilli à nouveau, en 2024, les oraux des trois examens professionnels. Cette organisation est appréciée à la fois par les candidats et par les membres des jurys, lesquels y voient l'opportunité de conforter la visibilité institutionnelle de l'établissement.

En 2024, 32 demandes d'aménagements ont été faites par des candidats en situation de handicap (demande de tiers temps supplémentaire, ordinateur avec imprimante, fauteuil ergonomique, sujet en format A3, micros col de cygnes pour le jury avec amplificateur...).

Le taux de couverture est très satisfaisant avec 91 % de postes pourvus, dont 100 % aux concours d'administrateur territorial, de conservateur territorial des bibliothèques, au concours interne de colonel de sapeuses et sapeurs-pompiers professionnels ainsi qu'aux examens professionnels d'ingénieur en chef territorial et de colonel de sapeuses et sapeurs-pompiers professionnels.

Pour la bonne organisation des opérations, le CNFPT a fait appel à **65 membres de jury, élus locaux, fonctionnaires et personnalités qualifiées**. 46 examinatrices et examinateurs ont assuré les épreuves orales techniques et 173 correctrices et correcteurs ont évalué les copies de concours.

Ces concours et examens professionnels sont organisés dans le cadre de la **certification ISO 9001**. Cette certification a été confirmée par l'AFNOR en mars 2024. Au travers de cette certification, l'établissement affirme sa politique qualité pour l'organisation d'opérations qui servent le recrutement des cadres de direction de la fonction publique territoriale. Depuis avril 2024, cette politique qualité a été encore renforcée et les engagements de l'établissement redéfinis : consolider l'écoute et le suivi des attentes des candidats et des collectivités territoriales, garantir la sécurité juridique des concours et examens professionnels, maintenir le service des concours et des examens professionnels dans un mouvement d'amélioration continue, renforcer la dynamique de communication, poursuivre une politique de gestion et de maîtrise des risques, développer l'implication des agents et fédérer le service des concours autour de la maîtrise des coûts des opérations tout en garantissant leur intégrité.

Accompagner les lauréats et les cadres dirigeants tout au long de leurs parcours professionnel

En 2024, 73 lauréats des concours et examens professionnels toutes filières confondues en recherche d'emploi et/ou pour de la prise de poste, (21 administrateurs, 23 conservateurs, 28

En 2024, 209 postes ont été ouverts aux concours et examens professionnels A+

ingénieurs en chef, 1 colonel sapeur-pompier) ont été accompagnés au travers de 175 entretiens individuels.

Un webinaire commun auprès des 2 cohortes d'examens professionnels a permis de présenter à la fois l'offre de service de l'établissement orientée vers la recherche et la prise de poste et l'offre de formation continue de l'INET. Ce travail a participé à développer un effet « promotion », favorable à la consolidation de réseaux de pairs. Au cours du dernier trimestre 2024, des rencontres professionnelles ont été organisées en une session, sous la forme de 5 ateliers en webinaire pour accompagner 26 lauréats de concours et d'examen professionnel en recherche d'emploi (12 en 2023).

Lors des ETS 2024, 12 entretiens individuels ont été tenus auprès de cadres de direction en recherche de conseil sur leur mobilité professionnelle.

FOCUS 2024 : les concours A + facteurs d'attractivité

En application de la loi du 19 février 2007, le CNFPT organise les concours de catégorie dits A+. Concernant les cadres d'emplois d'administrateur territorial, d'ingénieur en chef territorial et de conservateur territorial du patrimoine, l'établissement constate une augmentation significative du nombre de candidats sur les 5 dernières années. L'attractivité de la voie externe, sur ces trois cadres d'emplois, reste notamment forte.

Concours	2019	2024
Concours externe d'administrateur ou administratrice territorial	388	787
Concours interne d'administrateur ou administratrice territorial	251	347
Troisième concours d'administrateur ou administratrice territorial	36	49
Concours d'administrateur ou administratrice territorial	675	1183
Concours externe d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial	154	264
Concours interne d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial	206	171
Concours d'ingénieur ou ingénieure en chef territorial	360	435
Concours externe de conservateur ou conservatrice territorial du patrimoine	408	630
Concours interne de conservateur ou conservatrice territorial du patrimoine	61	126
Concours de conservateur ou conservatrice territoriale du patrimoine	469	756

En 2024, 1 227 dossiers de demande d'équivalence déposés et 418 décisions favorables

Pour promouvoir l'emploi de ce public, le CNFPT s'appuie également sur sa gestion des déclarations légales des emplois territoriaux A+ (2 570), la tenue d'une bourse nationale des emplois territoriaux A+ (901 publications) et sur sa contribution au site emploi-territorial.fr.

Le processus de reconnaissance d'équivalence des diplômes

La commission d'équivalence de diplômes a pour mission d'apprécier les demandes d'équivalence de personnes ne disposant pas du diplôme requis pour l'accès à certains concours et, s'agissant de personnes RQTH, pour l'accès à tous les grades par recrutement direct.

En 2024, 1 227 dossiers de demande d'équivalence ont été déposés et ont donné lieu à 418 décisions favorables, dont près de 75 % concernent des femmes. 11 décisions favorables ont concerné des candidats BOETH/RQTH. La part prédominante des femmes s'explique par les concours ayant fait l'objet des demandes d'équivalence ; en effet, 336 candidates (sur 424 candidatures) ont saisi la commission pour l'accès aux concours de la filière patrimoine et bibliothèques et 314 candidates (sur 338 candidatures), ont été recensées pour les filières sociales et médico-sociales.

Dans les autres filières, on observe que le nombre de femmes est, soit nettement inférieur à celui des hommes (165 sur 374 candidatures, soit environ 44 % pour la filière technique et 1 femme sur 4 candidatures pour la filière sport), soit légèrement supérieur pour les filières animation (soit 6 femmes pour 11 candidatures) et enseignement artistique (34 femmes pour 67 candidatures).

31 recours gracieux et 2 recours contentieux (dont 1 appel) ont été traités ; 5 jugements (dont 4 favorables à la commission) ont été prononcés par le juge administratif. Il est à noter que l'envoi électronique des décisions défavorables mis en place en 2023 s'étant avéré efficace a été étendu aux décisions favorables.

Au cours de l'année 2024, la commission a validé plusieurs travaux : les études « diplômes étrangers », « la CED, quelle valeur ajoutée pour les employeurs ? », « les CQP enregistrés sans

niveaux au RNCP », « l'ancienneté de l'expérience professionnelle ». Une étude du métier d'accompagnant d'enfant en situation de handicap (détermination des compétences mises en œuvre et mises en parallèle avec plusieurs grades de la FPT) sera soumise à la commission en début d'année 2025.

Les fonctionnaires pris en charge par l'établissement ou placés en surnombre dans les collectivités

L'accompagnement du CNFPT s'exerce auprès des cadres dirigeants momentanément privés d'emploi, des agents en surnombre et agents en mobilité subie.

Au 31 décembre 2024, les agents placés en surnombre étaient 15 dont 6 agents en recherche d'emploi et 9 agents détachés. 9 d'entre eux ont été accompagnés.

Fin 2024, 23 cadres dirigeants se trouvent dans le dispositif de prise en charge : 14 agents en recherche d'emploi, 3 agents mis à disposition, 5 agents en détachement et 1 agent en disponibilité. La moyenne d'âge des agents pris en charge est de 60 ans avec une amplitude de 55-65 ans pour ceux actuellement en recherche active d'emploi. Pour rappel, ils étaient 41 agents à être pris en charge en 2020, 29 en 2021, 22 en 2022 et en 2023. 4 agents sont entrés dans le dispositif en 2024, 2 agents ont retrouvé un emploi, 2 agents l'ont quitté au motif de la retraite et 1 agent a été licencié. Pour les 14 agents en recherche, le service a transmis 82 offres d'emplois ciblées, 396 candidatures ont été déposées et 39 ont donné lieu à un entretien.

Le CNFPT a pu signer une convention avec deux organisations, pour une mission de 6 mois et une mise à disposition de 6 mois, de personnels FMPE.

L'accompagnement par les services s'est traduit par 173 entretiens individuels, 45 agents accompagnés, répartis à 35 % pour des agents pris en charge, 18 % des agents en surnombre, 39 % agents dits « en alerte » et 8 % en mobilité choisie. Un atelier a été également proposé à 3 agents FMPE qui l'ont souhaité sur la thématique de la « préparation aux ETS comme levier de mobilisation du réseau. »

Rétrospectivement, depuis fin 2020 et tout statut confondu, 109 cadres dirigeants ont été accompagnés. Le taux de rebond est ainsi de 70 % : soit pour 10 accompagnements, 7 agents retrouvent un emploi, 2 agents partent à la retraite et 1 entre dans le dispositif de prise en charge.

Offrir de nouvelles perspectives aux moments charnière

Dans le prolongement de la loi de transformation publique de 2019, une offre de formation a été conçue et développée au CNFPT pour accompagner les transitions professionnelles des agents territoriaux en situation de reclassement, de reconversion ou de mobilité.

Elle a pour objectif de faciliter les évolutions professionnelles des agents territoriaux, tant voulues que subies, et de permettre, à travers de nouvelles modalités d'apprentissage, de donner à chacun la liberté de choisir et la capacité de construire son parcours professionnel.

Ce dispositif s'articule autour de deux volets. Le premier a trait à une offre à destination des professionnels des ressources humaines pour développer leurs compétences dans l'accompagnement. Le second a pour objet une offre dédiée aux agents pour accompagner leurs transitions professionnelles.

Poursuivre le renforcement des compétences des professionnels des ressources humaines dans l'accompagnement des transitions professionnelles

En avril 2024, un webinaire a permis de faire le point avec les collectivités sur la mise en œuvre du décret du 22 juillet 2022 et de l'arrêté du 1^{er} août 2023 en questionnant les enjeux de la prévention dans les parcours professionnels des agents : « *Comment accompagner les transitions professionnelles dans une logique d'anticipation des parcours de développement des compétences ?* »

Le MOOC « *Accompagner les transitions professionnelles des agents territoriaux* » a été programmé pour la troisième fois et a regroupé 1 994 inscrits en 2024 (il avait déjà été joué à deux reprises en 2023).

FOCUS

La semaine des transitions professionnelles PACA

La 1^{re} semaine des transitions professionnelles s'est tenue en Région Provence-Alpes-Côte d'Azur du 26 au 28 novembre 2024. Sous la bannière commune « *Facilitons les transitions professionnelles sur nos territoires* », les sites d'accueil ont proposé les thématiques suivantes :

- à Marseille, « *relever le défi des transitions professionnelles en croisant les regards* », en ouvrant la journée à l'inter-fonction publique et aux partenaires ;
- au Cannet des Maures, « *Qualité de vie et sens au travail : des leviers pour construire une transition professionnelle réussie* », avec des temps d'ateliers et de témoignages de collectivités ;
- à Sorgues, dans les locaux de l'antenne départementale de la délégation, avec un programme conçu par des collectivités autour de « *la force du collectif au service de l'individu.* »



Pour visionner l'événement



200 acteurs RH et formation, conseillers en évolution professionnelle et décideurs des collectivités territoriales ont participé à cet événement riche en conférences inspirantes, ateliers pratiques, balade apprenante, témoignages et échanges d'expériences d'agents et d'accompagnateurs.

De nombreux partenaires ont également répondu présents : PFRH, Défense mobilité, Centre de gestion de la fonction publique territoriale du VAR - CDG83, ANFH, FIPHFP, Cap Emploi, CDG 13, CDG84.

Une formidable occasion pour la délégation régionale PACA d'initier, grâce à ces journées, la création de son réseau de conseillères et conseillers en évolution professionnelle, en partenariat avec l'inter-fonction publique

L'ensemble des ressources d'informations issues de ces évènements continue d'alimenter le WIKITERRITORIAL : le replay du webinaire, le diaporama à l'appui du webinaire, la ressource de la semaine des TP...

Un nouveau parcours de formation à vocation certifiante « le conseil en évolution professionnelle dans la FPT » a été proposé avec la spécialité RH de l'INET. En 2025, il sera déposé pour enregistrement au Répertoire Spécifique de France Compétences.

Une offre pour accompagner leurs transitions professionnelles

La prévention de l'usure et de la désinsertion professionnelle

Cette nouvelle offre a pour objectif d'accompagner les agents territoriaux à mieux anticiper les risques d'usure et de désinsertion professionnelle.

Deux modules intitulés « L'usure au travail : la comprendre pour prévenir l'épuisement » pour les cadres et non cadres ont été accueillis très positivement par les premiers groupes. Les sessions ont permis des prises de conscience telles que l'importance de communiquer avec son encadrement pour le sensibiliser, mieux voir les signes d'alerte pour soi et pour ses collègues, alerter sur des signes d'usures émotionnels et cognitifs (en plus des signes physiques). Quelques demandes en intra ont découlé de ces sessions et de fortes attentes des publics de la filière technique. Une plaquette dédiée à l'ensemble de l'offre nationale sur la thématique est venue compléter cette nouvelle offre de service « La prévention de l'usure professionnelle » pour tout public et pour les encadrants.

S'orienter et construire son projet professionnel

L'offre accompagne les agents dans leur réflexion sur leur avenir professionnel, en les aidant à construire un projet cohérent et à se préparer à une mobilité, qu'elle soit choisie ou contrainte. L'offre Orientation pour les agents de catégorie C et B représente 417 sessions en 2024 (353 sessions en 2023) ; pour les cadres, 81 sessions (73 en 2023).

Les ateliers de construction du projet d'évolution professionnelle choisie ont été au nombre de 91 en présentiel et 12 à distance. Les ateliers réalisés dans le cadre de mobilités contraintes ont été au nombre de 89.

Valoriser ses compétences par un titre ou un diplôme facilitant la transition

L'établissement poursuit le déploiement de son offre certifiante à destination des agents

les moins qualifiés par le biais de la certification CLÉA. L'année 2024 a été marquée par une augmentation du nombre d'agents inscrits à l'évaluation préalable : 51 contre 21 en 2023. 39 agents ont reçu un certificat contre 9 en 2023. Les sessions de formation d'évaluatrices et évaluateurs se sont poursuivies et 40 nouveaux formés viennent renforcer le vivier existant.

La mallette de l'évaluation finale a été créée afin de pouvoir organiser des sessions pour les agents ayant obtenu une certification partielle. Une offre de formation et/ou remédiation est dorénavant à disposition des délégations afin d'accompagner les agents au plus près de leurs besoins et leur permettre de préparer l'évaluation CléA dans les meilleures conditions. Une plaquette de communication vient compléter la présentation de cette offre.

La convention de délégation avec CERTIF PRO, l'organisme certification, a été renouvelée pour trois ans en juin 2024.

En complément du déploiement du CléA socle, l'ingénierie d'évaluation du CléA numérique a pu être réalisée.

Afin de permettre aux agents peu diplômés de valoriser leur expérience professionnelle, et d'acquérir un diplôme ou un titre professionnel par la VAE, l'offre nationale d'accompagnement à la VAE (multi diplômes) poursuit sa croissance dans l'ensemble des structures du CNFPT. L'itinéraire proposé est en effet en fort développement : 256 sessions d'accompagnement (contre 128 en 2023) aux réunions d'information ; à la préparation du Livret 1 ; à la rédaction du Livret 2 et à la préparation à l'oral devant le jury.

Dans le cadre des parcours de formation à vocation certifiante, le CNFPT a poursuivi la construction d'ingénierie de certification pour les chantiers métiers prioritaires : les secrétaires généraux de mairie, agents de gestion administrative et chargés d'accueil. Le premier parcours certifiant d'assistant ou assistante de gestion administrative en Nouvelle-Aquitaine, dédié aux agents en reclassement dans le cadre ou non d'une période préparatoire au reclassement (PPR), a pu être mis en place et 4 agents ont obtenu la certification de niveau 3.

Une demande de renouvellement d'enregistrement au RNCP du titre de directeur ou directrice des établissements et services pour personnes âgées a été réalisée en novembre 2024

Le CNFPT a poursuivi le déploiement des parcours de formation à vocation certifiante avec l'animation de réunions, de formations de jurys, la création d'outils d'aide au déploiement

en structure (guides, règlements, modèles de PV, codes GDAL...).

Cette année 2024 a également permis d'introduire à titre expérimental l'AFEST dans le cadre des parcours certifiants, en particulier une activité du référentiel emploi/activités/compétences (REAC) du métier d'assistant ou assistante de gestion administrative, la « gestion du courrier et courriel » et de plusieurs activités du REAC du métier de secrétaire général de mairie, tel que l'accueil du public par exemple. En lien avec l'accompagnement des publics prioritaires prévu par le décret du 22 juillet 2022, dont les agents en situation de handicap, le CNFPT assure le pilotage de la convention de partenariat entre le CNFPT et le FIPHFP. Dans ce contexte, **le réseau des référents handicap** a été relancé en 2024 avec une animation assurée par le service.

Un engagement fort des parcours professionnels des agents publics et des apprentis en situation de handicap

Le CNFPT poursuit son engagement en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique territoriale, aux côtés du Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique. Partenaires depuis 2007, le CNFPT et le FIPHFP ont signé une **5^e convention de partenariat** pour la période 2022-2024.

En 2024, le CNFPT a ainsi déployé différentes actions au bénéfice des agents territoriaux en situation de handicap en les accompagnant dans leur projet de reconversion (181 sessions de formation) et en facilitant leur accès aux formations par des prestations compensatoires (131 agents concernés). Les formations déployées par le CNFPT font l'objet d'adaptations pédagogiques afin de permettre la participation de tous les stagiaires quel que soit leur handicap. C'est le cas, par exemple, des formations d'intégration pour les agents de catégorie C dont le contenu et les modalités pédagogiques ont été adaptés aux besoins de personnes en situation de handicap intellectuel. En complément, des formations destinées aux demandeurs d'emploi et aux apprentis en situation de handicap ont permis de développer l'accès à la fonction publique territoriale de ces publics.

Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre de cette convention en 2024, plus de 1 300 agents territoriaux (équipes de travail, encadrants, équipe RH...) ont participé à des sensibilisations et formations sur le handicap au travail, favorisant ainsi le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap dans les collectivités territoriales.

Sur toute la période 2022-2024, ce partenariat avec le FIPHFP aura ainsi permis la formation de 8 755 stagiaires.

FOCUS Certification « assistant de gestion administrative » en Nouvelle-Aquitaine

La délégation Nouvelle-Aquitaine s'est engagée dans une démarche innovante en proposant le premier parcours à vocation certifiante d'assistant ou assistante de gestion administrative. S'appuyant sur les besoins du territoire et sur le réseau professionnel régional des conseillères et conseillers en évolution professionnelle, ce dispositif a été dédié aux agents en reclassement, dans le cadre ou non d'une période préparatoire au reclassement (PPR). Les objectifs étaient de sécuriser leur transition vers un nouveau métier et leur permettre d'acquérir des compétences clés, ainsi qu'une certification reconnue.

Construit en lien avec le référentiel de certification, le parcours accompagne les agents au développement de leurs aptitudes en matière de bureautique, d'écrits professionnels, de communication orale, d'accueil du public, d'organisation et de gestion du temps. Il prévoit des immersions professionnelles, l'appui de formatrices et formateurs experts, le suivi par un intervenant fil rouge des agents dans l'analyse réflexive de leur pratique et la préparation aux épreuves.

Le CNFPT a également soutenu la démarche, notamment en formant les membres du jury et en fournissant les outils essentiels au déploiement de la certification, tels que les guides candidats et jurys.

Cette première édition s'est conclue avec succès, aboutissant à la certification totale de quatre agents et la validation partielle de deux autres stagiaires. Une remise des attestations correspondantes a été organisée le 17 février dernier, illustrant pleinement l'engagement de la délégation de Nouvelle-Aquitaine à accompagner les mobilités professionnelles et la valorisation des parcours de reconversion.



Une offre de formation en lien avec les grands enjeux publics locaux : adapter le territoire, faire société, mobiliser les acteurs locaux

Chaque année, l'offre de formation du CNFPT est actualisée et enrichie pour répondre aux besoins de compétences liés à l'actualité des politiques publiques locales. Des travaux de veille documentaire, de partage d'expertises avec des partenaires externes, d'analyse des attentes exprimées par les agents territoriaux sur l'ensemble du territoire, permettent de construire des orientations pour l'offre de formation en prise

avec les problématiques les plus actuelles dans les collectivités. Fort de son maillage étroit entre des instituts qui animent des partenariats nationaux d'expertise et des délégations régionales implantées dans tous les départements du territoire national, l'établissement est en mesure de déployer partout des formations dont les contenus répondent aux enjeux d'actualité des compétences.

2024, un accompagnement vers une transition écologique juste

Dans le cadre de la stratégie de l'établissement, au regard des impacts du changement climatique sur les publics vulnérables, le CNFPT s'engage au service d'une transition écologique juste. La formation des acteurs sociaux territoriaux (travailleurs sociaux, formateurs, cadres...), en première ligne dans l'accompagnement des publics vulnérables, participe à l'appropriation des enjeux et à l'évolution des pratiques professionnelles.

Deux actions spécifiques ont été organisées à destination des travailleurs sociaux :

- une Rencontre Territoriale sur la transition écologique juste et le travail social, le 16 mai 2024 réunissant 110 participants ;
- une formation de formatrices et formateurs sur la transition écologique et le travail social, les 27, 28 et 29 octobre 2024 pour 18 d'entre eux.

Dans une approche thématique, un MOOC a été conçu pour faciliter la mise en œuvre d'actions d'accessibilité de l'alimentation pour

tous (tarification sociale, projets solidaires, dons d'excédents alimentaires). Il s'agit d'encourager les démarches de transition alimentaire et écologique réussies et vertueuses en identifiant les différents leviers à disposition des collectivités sur leurs territoires. Coconstruit avec la Chaire UNESCO de l'Université de Montpellier et les INSET d'Angers et de Nancy, ce MOOC met l'accent sur les voies d'amélioration des dispositifs actuels d'aide alimentaire.

Le CNFPT a également contribué aux 3^{es} Assises territoriales de la transition agroécologique et de l'alimentation durable, les 2 et 3 décembre, organisées par Montpellier Métropole et la Ville de Montpellier, pour valoriser les initiatives et stratégies territoriales en faveur d'une agriculture et d'une alimentation plus responsables. Cette participation a permis au CNFPT d'enrichir son offre de formation.

Le CNFPT poursuit sa collaboration avec le réseau associatif AGORES des responsables de la restauration collective qui compte plus de 1 000 adhérents, tous professionnels de la restauration publique territoriale et médico-sociale, en participant à son forum annuel, temps d'échanges et de réflexions sur les sujets d'actualité de la restauration collective. En 2024, le thème portait sur « la restauration collective territoriale au croisement des politiques publiques et des attentes sociétales. »

Un autre enjeu pour une transition écologique juste, est la prise en compte des difficultés de mobilité, qui se sont aggravées ces dernières années : on estime que 15 millions de Français sont en situation de précarité par rapport aux besoins. Offrir des solutions et un accompagnement est une nécessité. Depuis la loi d'Orientation des mobilités en 2019, de nombreux territoires agissent pour une mobilité solidaire. En 2024, l'INSET de Dunkerque a développé un MOOC pour apporter un socle de connaissances aux acteurs concernés, développer des projets, et réussir les coopérations. Sa première session sera jouée en mars-avril 2025.

FOCUS Des RTAG dédiées à la transition

La 8^e édition des **Rencontres Territoriales Antilles-Guyane « La transition écologique : quels enjeux ? quelles transformations ? »** a réuni 274 personnes les 5 et 6 novembre 2024 en Guadeloupe.

Les participants ont pu échanger leurs regards et confronter leurs expériences autour de l'évolution des métiers et des compétences et des nouveaux modèles de coopération pour faire face aux crises environnementales et climatiques.

En proposant le format, original et recherché, très prisé, associant élus, agents, partenaires et chercheurs, au travers de tables rondes et d'ateliers interactifs, ces rencontres ont permis, de l'avis unanime des participants, de forger ou de renforcer de vrais leviers qui permettent d'envisager de futures coopérations et aussi d'en revisiter d'autres, au bénéfice des transformations appelées par la transition écologique.

FOCUS ITEEnéraire : une ambition forte au service de la transition écologique

Depuis deux ans, le CNFPT développe iTEEnéraire, un projet de territoire qui touchera plus de 10 000 agents et 1 000 manageuses et manageurs d'ici décembre 2026. Porté par un consortium associant la Région Centre-Val-de-Loire, l'ADEME, le CNFPT et onze collectivités, l'action est soutenue dans le cadre de l'appel à manifestation d'intérêts « Compétences et Métiers d'Avenir » du programme France 2030, opéré par la Caisse des Dépôts. Réalisée en coopération inter-instituts et inter-délégations, elle vise à coconcevoir de nouvelles formations à la transition écologique, transférables aux collectivités, aux autres fonctions publiques et au secteur privé.

Une démarche innovante pour accélérer la transition énergétique et écologique dans les collectivités :



- une conduite de projet multi-partenaire et une dynamique de mobilisation d'acteurs aux rôles fédérateurs ;
- des parcours pédagogiques pour comprendre les enjeux, faire évoluer les pratiques professionnelles, opérationnelles et managériales, et transformer les organisations ;
- la coconstruction agents-manageurs de parcours d'apprentissage novateurs, adaptés aux métiers ;
- une stratégie formative et pédagogique qui s'appuie sur un processus de prototypage créatif ;
- une logique de déploiement pour un impact systémique fort.

Prendre en compte les enjeux de cohésion sociale et de vivre ensemble dans les formations à l'action publique locale

L'action publique locale se traduit par la mise en œuvre de projets souvent complexes et parfois inédits pour les habitants. Pour apaiser les tensions entre les développeurs de projets et les acteurs locaux, il est de plus en plus souvent nécessaire d'accompagner les citoyens habitants des territoires. Par exemple, le développement des énergies renouvelables ne peut se faire sans le passage de l'acceptabilité à l'appropriation des enjeux par l'ensemble des acteurs.

Ces démarches permettent de surmonter les résistances, de prendre en compte les spécificités locales et surtout, d'engager les citoyens pour qu'ils deviennent des parties prenantes. Dans un webinaire interactif, intervenants et experts partagent des solutions concrètes qui favorisent **l'implication citoyenne** dans les projets d'énergies renouvelables. Les participants découvrent des exemples inspirants et les clés pour activer les leviers d'adhésion et bâtir une démarche participative réussie.

La consolidation des stratégies territoriales de transitions passe par « la mise en récits » qui entraîne la coopération entre acteurs autour du projet de territoire. Le CNFPT a donc expérimenté en 2024 et, depuis, intégré à son offre nationale, 2 nouveaux stages : « *La mise en récits des transitions pour consolider vos projets de territoire* », et « *Dialogue territorial : coopérer en faveur du projet de territoire*. »

Le renforcement du vivre ensemble par l'interculturalité

Dans un contexte de mutations sociétales multiples, de fragmentation de notre société, de

tensions politiques et de violences de différentes natures, le vivre ensemble et le lien social sont fragilisés. Favoriser une plus grande acceptation de l'altérité, développer la prévention et la lutte contre le développement des violences, contribuent à la **préservation de la cohésion sociale**, d'où l'enjeu de renforcer les compétences des acteurs sociaux dans ces domaines.

Trois actions spécifiques ont été organisées sur ce sujet :

- une formation de formatrices et formateurs « Approche interculturelle et genre » (29-30-31/01) ;
- en coopération avec la délégation Île-de-France, conception et mise en œuvre de journées d'actualités sur « L'interculturalité au cœur des politiques de solidarité » (05/12) en direction d'agents du Conseil départemental de la Seine Saint-Denis ;
- le lancement d'une série de webinaires sur les violences faites aux femmes (05/11).

Les défis des grands enjeux sociaux au centre des formations

Une série de webinaires a été suivie par près de 300 stagiaires sur les dispositifs de prévention précoce des risques liés à la perte d'autonomie. L'objectif est de faciliter l'accès aux professionnels des outils du dispositif ICOPE (Integrated Care for Older People) dans le repérage des premiers signes de pertes d'autonomie. Il s'agit d'un programme innovant développé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), afin de **prévenir et retarder la dépendance**, de maintenir la participation sociale et l'autonomie des personnes âgées.

Autre exemple, des séries de webinaires nationaux ont réuni régulièrement les agents territoriaux pour partager avec eux des savoirs, savoir-faire et expériences autour de problématiques d'actualité traitant des grands enjeux sociétaux pour favoriser la cohésion sociale dans les politiques de l'éducation, du sport, de la culture et de l'alimentation. Quelques exemples :

Les afternaires de l'action éducative :

- les notions sur le genre et les stéréotypes de genres dans la communauté éducative ;
- l'impact du plan « Maternelle » sur les ATSEM ;

- l'inclusion éducative : évolution ou révolution de l'action publique locale ? ;
- sécurité, réchauffement climatique, éducation numérique : quels nouveaux impacts sur les espaces éducatifs ?

Le sport pour mieux vivre ensemble :

- protection des mineurs et renforcement de l'honorabilité dans le sport : la loi du 8 mars 2024 ;
- l'optimisation des piscines publiques : les consommations et les solutions techniques.

Les parenthèses culture :

- le nouveau schéma d'orientation pédagogique de l'enseignement public spécialisé de la danse, de la musique et du théâtre ;
- les Métavers (nouvelles expériences immersives) ;
- ressources artistiques et culturelles : quand le secteur culturel adopte des modèles d'économie circulaire.

La restauration collective territoriale, un lieu de cohésion et de mieux vivre ensemble :

- l'alimentation dès le 1^{er} jour des 1 000 premiers jours, impacts sur la santé de la mère et de l'enfant ;
- le défi Foyers à alimentation positive ;
- accompagner les cuisiniers et cuisinières dans leur démarche de transition écologique.

L'accompagnement au soutien de la vie associative, tiers-lieux au bénéfice de la cohésion sociale

La cohésion sociale est une dimension essentielle, indissociable des actions menées en faveur du développement des territoires. Les Rencontres territoriales de la vie associative 2024, placées sous le thème « *Coopérer avec les associations pour mieux agir dans les territoires* », ont mis en évidence le rôle structurant des associations dans le renforcement du lien social, la lutte contre les fractures territoriales et la promotion du vivre ensemble. Ces échanges ont souligné que les associations, par leur proximité avec les habitants et leur ancrage local, sont des acteurs clés de la cohésion des territoires, capables de **répondre aux défis sociaux** en complémentarité avec les collectivités.

Dans la continuité de ces rencontres, la conception de nouveaux stages est en cours afin de doter les agents territoriaux de grilles de lecture, d'outils et de méthodes adaptés pour mieux appréhender la place des associations dans les politiques publiques locales. L'objectif est de leur permettre de développer des logiques de coopération renforcées, d'optimiser les dispositifs d'accompagnement et de soutenir des dynamiques partenariales plus

efficaces. Ces formations visent ainsi à **inscrire durablement une culture de collaboration entre collectivités et associations**, faisant de ces dernières des partenaires stratégiques pour le développement d'une société plus solidaire, inclusive et résiliente.

La question de la place de l'usager dans les politiques publiques est centrale dans la transformation de l'action publique à toutes les échelles d'administration, y compris les collectivités territoriales.

Les offres de formations du CNFPT évoluent pour prendre en compte ces nouvelles modalités d'action publique, notamment :

- l'apparition de nouveaux métiers et la professionnalisation des métiers de la relation à l'usager, approche systémique et transversale de la relation à l'usager, polyvalence et polyvalences accrues des agents en relation avec le public, développement de démarches qualité à l'accueil et d'approches orientées vers l'expérience usager aux différents niveaux opérationnels (transition écologique, numérique, etc.) ;
- le développement de collaborations avec d'autres spécialités pour construire des offres transverses répondant aux besoins nouveaux des collectivités et des agents, dans une approche systémique de la relation à l'usager prenant en compte les transitions écologique et numérique, l'évolution de l'exigence des citoyens et la transformation de l'action publique locale : management, communication, qualité, juridique, etc. ;
- les métiers de management intermédiaire, de communication et de gestion de projet, en proximité ou moins directe avec la relation à l'usager ;
- le design de services et la relation à l'usager pour renforcer la confiance des usagers et améliorer leur expérience des services publics. L'application du design de service dans les collectivités territoriales permet d'optimiser la relation à l'usager et les espaces d'accueil en adoptant une approche centrée sur les besoins des usagers : simplification des démarches administratives, formation des agents à l'accueil chaleureux et intégration d'outils numériques tels que des bases de données permettant la synthèse des informations, pour orienter efficacement les usagers en sont les axes principaux.

Une série de **webinaires** sur les dispositifs de **prévention précoce des risques liés à la perte d'autonomie** suivie par près de 300 stagiaires.

Le domaine de la prévention et de la sécurité, une réponse aux obligations de formation

La police municipale

2024 est la première année d'une pleine dynamique de fonctionnement et de coordination entre les quatre centres de formation des policières et policiers municipaux (CFPM).

Les centres de formation des policières et policiers municipaux

Après un démarrage d'activité en 2023 à Aix-en-Provence (13), les centres situés à Angers (49) et Villenoy (77) sont venus renforcer, en 2024, la stratégie nationale engagée de professionnalisation des formations, le centre de Montpellier (34) assurant déjà antérieurement les formations des policières et policiers municipaux à une échelle inter-régionale.

De fait, progressivement, les délégations régionales qui historiquement formaient les policières et policiers municipaux ont transféré leurs activités vers ces 4 sites. Ces sites adaptent leurs infrastructures et les modalités organisationnelles au fur et à mesure, pour parfaire les conditions d'accueil et de réalisations des formations des policières et policiers municipaux. Ils permettent désormais d'absorber le flux annuel de près de 2 500 personnes à former en formation initiale d'application (FIA).

Ces quatre centres développent et mettent en œuvre en pleine coopération les obligations réglementaires de ces formations longues (4 à 6 mois) des policières et policiers municipaux (les formations initiales d'application FIA). Ils assurent également la coordination de la formation continue obligatoire (FCO) et des formations d'entraînement à l'usage des armes des départements situés sur leur périmètre géographique. Afin de concilier territorialisation et proximité, l'ensemble des autres délégations régionales du CNFPT continuent d'assurer sur

leur territoire géographique les formations de courtes durées (FCO et formations d'entraînement à l'usage des armes).

Concernant les outre-mer, pour garantir un service public de proximité et éviter aux stagiaires de longues périodes d'absence de leurs territoires, le CNFPT a fait le choix de maintenir l'organisation des formations initiales d'application dans chaque territoire pour les agents des catégories C et B avec des mutualisations organisées dans le cadre de l'espace de coopération Antilles-Guyane.

Les formations initiales d'application

2 416 policières et policiers municipaux ont été formés en formation initiale d'application :

- 2 065 agents de police municipale (92 436 journées formations stagiaires) ;
- 327 cheffes et chefs de service (13 118 Journées formation stagiaires) ;
- 24 directrices et directeurs (1464 journées formations stagiaires).

Pour les FIA, les policières et policiers municipaux, autrefois formés dans 13 délégations régionales, sont donc désormais formés dans les 4 centres de formation des policières et policiers municipaux, à l'exception des outre-mer et, à titre transitoire, des Hauts-de-France.

Le CNFPT a continué d'améliorer sa réactivité pour répondre aux demandes de formation initiale d'application. En 2024, **86,6% des stagiaires FIA ont démarré leur formation en moins de 4 mois** après inscription au CNFPT. Sur les 13,4% ayant démarré une formation en plus de 4 mois, cela relevait d'un choix de l'agent ou de la collectivité, pour 6,3%, de ne pas partir plus tôt en formation (refus d'une proposition de formation dans un autre centre).

Les formations à l'armement

Concernant les formations préalables à l'armement : **4 379 policières et policiers formés ont suivi une formation à l'usage d'arme(s)** (à noter qu'un même policier ou policière peut être formé à plusieurs armes lors d'une même année - à ce titre, il est comptabilisé plusieurs fois dans ce global annuel.)

S'agissant des **formations d'entraînement aux armes** : 18 549 policières et policiers municipaux ont participé à des entraînements (à noter qu'un

même policier ou policière réalise généralement plusieurs séquences d'entraînement par an selon les armes qu'il utilise - à ce titre, il est comptabilisé plusieurs fois dans ce global annuel.)

L'ensemble du dispositif opérationnel fait l'objet d'un pilotage national coordonné. 2024 a été **une année d'expérimentation d'un nouveau référentiel pédagogique des FIA des agents gardiens brigadiers** à Aix-en-Provence. L'objectif est d'assurer des formations mettant en situation pédagogique les policières et policiers municipaux au plus proche des conditions d'exercice de leur métier. À ce titre, les sites spécialisés disposent d'espaces pédagogiques permettant de se rapprocher des conditions des missions réalisées sur l'espace public. Ce nouveau référentiel sera généralisé en 2025 dans les quatre CFPM. Le référentiel des directrices et directeurs de police municipale a également évolué en 2024 pour tenir compte de l'évolution de cette fonction.

Les nouveaux chantiers

En parallèle, un travail de conception a été réalisé pour les futures formations dédiées aux compétences des équipes cynophiles de police municipale. Des travaux sont toujours en cours avec le ministère de l'Intérieur dans l'attente de promulgation d'arrêtés prescriptifs sur la formation.

De même, le CNFPT a lancé de nombreuses initiatives nationales et régionales pour accompagner la montée en compétences des policières et policiers municipaux. Parmi elles, il convient de citer **l'offre de webinaire mensuel** sur la police municipale qui a réuni plus de 500 professionnels en 2024. Le développement d'une offre nationale très complète en matière de formation continue avec des itinéraires comme celui sur la prévention du terrorisme doit également être signalé. Dans ce cadre, les référentiels de formation ont été coconstruits avec des professionnels.

Enfin, la professionnalisation passe aussi par un développement des compétences des intervenants. C'est le sens des **campus de formation des monitrices et moniteurs au maniement des armes**.

Outre la police municipale, le CNFPT assure également la formation des gardes-champêtres. 81 d'entre eux ont été formés en formation initiale d'application (1 761 journées formations stagiaires). Les formations sont actuellement



centralisées sur le site de la délégation régionale du Grand Est, à Nancy.

Les sapeuses et sapeurs-pompier professionnels

Les formations destinées aux sapeurs-pompier professionnels et aux agents des services d'incendie et de secours (SIS), présentent un niveau d'activité en 2024 proche de 2023 (31 000) avec **30 320 journées formations stagiaires en 2024** (JFS) pour les sapeuses et sapeurs-pompier professionnels. Sachant qu'en 2024, peu de concours ont eu lieu et donc peu de préparations aux concours ont été organisées, cela traduit la vitalité de l'offre de formation continue.

De nombreuses actions ont été engagées sur des sujets à la fois plus stratégiques ou sur des thématiques de plus en plus spécialisées. Les SIS sont confrontés à une forte hausse de leurs missions impactant les ressources humaines de ces établissements publics. À ce titre, de nombreux SIS (25%) ont sollicité le CNFPT pour bénéficier d'un accompagnement structurant permettant de travailler à la fois sur de nécessaires évolutions managériales et sur les schémas directeurs de leur organisation.

En parallèle, de nouvelles formations permettent de mettre en œuvre des stratégies relatives aux sujets d'inclusion, de discrimination, de sûreté et de sécurité des SIS. 2024 a également été une année durant laquelle les SIS ont collaboré avec le CNFPT pour participer partiellement aux formations d'intégration des nouveaux SPP de catégorie C. Les sapeurs-pompier professionnels et agents des SIS ont continué à bénéficier d'offres de formation sur la conduite en situation d'urgence, la communication, la pédagogie, le capital santé, et de nombreuses autres typologies de formations spécifiques à cet univers de la sécurité civile.

24 914 policières et policiers municipaux ont participé à au moins une action de formation du CNFPT.

En 2024, le partenariat avec l'École nationale supérieure des officiers des sapeurs-pompiers (ENSOSP) poursuit la dynamique de mutualisation et d'échanges actée dans le contrat d'établissement. Celle-ci prend notamment corps dans des coopérations pédagogiques expérimentées en 2024, ou coconstruites pour des mises en œuvre en 2025. À ce titre, certaines formations du CNFPT, à destination des agents des SIS, sont désormais coorganisées (communauté des communicants des SIS, secrétariat des services de santé...). De même, les compétences reconnues de l'ENSOSP sont mises à disposition du CNFPT (INET gestion

de crises ; délégation régionale PACA transition écologique et gestion de crises). De plus, après un travail d'analyse de l'évolution des parcours des officiers et officiers, sous l'égide du ministère de l'Intérieur, un parcours pour les nouveaux officiers et officiers, a été construit qui leur permettra durant leur scolarité, de bénéficier, en délégation régionale, de la formation d'intégration similaire à tous les fonctionnaires territoriaux. Cette évolution facilitera de fait la compréhension du monde territorial ainsi que la transversalité de l'action publique locale, en assurant une mixité avec les autres cadres dirigeants des collectivités locales.

FOCUS **Gestion des risques, des crises et développement de la résilience territoriale**

Les crises successives subies (sanitaire, sociale, écologique, économique...) ont renforcé le besoin des collectivités d'être acculturées, formées pour mieux appréhender la gestion de crise et développer leur résilience et leur robustesse. Outre une offre nationale disponible, de nombreuses formations ont évolué pour pouvoir faire face aux crises multiformes et à la notion de « permacrise ». Elles permettent tant aux « spécialistes de la préparation et gestion des crises » qu'aux cadres territoriaux et à tout agent de s'acculturer et de renforcer leurs compétences.

En parallèle et en coordination avec le Secrétariat Général de la Défense et de la Sécurité nationale (SGDSN), une formation distancielle permettant de développer la résilience des organisations publiques a été déclinée en formation destinée à tous les fonctionnaires français (fonction publique d'État, fonction publique hospitalière et fonction publique territoriale). La formation à cette stratégie est accessible à tous les fonctionnaires territoriaux à travers une formation à distance de 3 modules intégrant des témoignages de collectivités territoriales ayant mis en œuvre des actions sur ce thème.

De même, un module spécifique à la gestion des crises a été institué dans les formations d'intégration de tous les agents ultramarins qui font face à l'ensemble des risques majeurs.



Prendre en compte les enjeux de mobilisation des agents et d'implication des réseaux d'acteurs dans les formations à l'action publique locale

La lutte contre l'accroissement de la pauvreté

Dans un contexte inflationniste, de remontée du chômage et du mal emploi, la pauvreté s'est aggravée, pour certains publics en particulier (jeunes, familles monoparentales, travailleurs pauvres...). Chargés d'accompagner les publics vulnérables, les travailleurs sociaux sont confrontés à l'enjeu de réduire les précarités (alimentaire, énergétique, matérielle) et de favoriser l'accès aux droits, dans un contexte de réduction budgétaire des collectivités.

2024 a ainsi notamment été marquée par le lancement d'une **série de webinaires sur la lutte contre le non-recours et sur l'accès aux droits** qui vient renforcer l'offre de service de l'établissement sur le sujet.

Le renforcement de la prise en compte de la santé mentale

4 900 agents territoriaux ont participé au webinaire « sensibilisation à la santé mentale », programmé mensuellement par cinq délégations régionales. Ceci témoigne de la réussite d'un projet de conception collaborative et de programmation coordonnée sur le plan national, par l'INSET d'Angers, afin de rendre accessible tout au long de l'année, et à tout agent, quelle que soit sa catégorie statutaire ou sa famille professionnelle, une compréhension de la santé mentale dans toutes ses dimensions. Il s'agit de contribuer à la construction d'une culture commune de la santé mentale qui valorise la pleine santé et vise la déstigmatisation encore à l'œuvre à l'encontre des personnes porteuses de troubles ou de maladies.

Les mutations sociétales

Face aux enjeux de transition qui marquent de plus en plus fortement le quotidien des agents territoriaux, le CNFPT s'est engagé dans un travail ambitieux d'accompagnement et de professionnalisation des agents des collectivités. L'objectif est de leur donner les clés et compétences nécessaires pour mobiliser efficacement les citoyens, afin de construire une gouvernance locale plus inclusive et ainsi, contribuer au renouvellement de la confiance entre administration et citoyens.

Dans cette dynamique, l'INSET de Nancy a conçu une offre de service, intégrant la participation citoyenne dans l'ensemble des spécialités du CNFPT. Ce travail s'est traduit, en 2024, par l'organisation d'un séminaire exploratoire, qui a permis d'**identifier les impacts concrets de la participation citoyenne sur les différents métiers territoriaux** et de mieux cerner les besoins en formation. Parallèlement, une offre d'événementiels formatifs à travers des webinaires et conférences a été conçue pour proposer aux agents des clés de compréhension sur l'ingénierie de la participation et encourager la création d'un réseau d'acteurs engagés sur cette thématique. Ces différents chantiers seront consolidés en 2025.

Cette approche répond directement aux enjeux de cohésion territoriale, de transition et d'innovation démocratique, en faisant de la participation citoyenne un levier stratégique pour accompagner les transformations des politiques publiques locales. Elle illustre l'engagement du CNFPT à doter les collectivités des outils nécessaires pour renforcer le lien démocratique et faire face aux défis contemporains de l'action publique.

4 900 agents territoriaux ont participé au webinaire « sensibilisation à la santé mentale »

Une *offre de formation* accessible, garante d'une action publique locale renforcée

- Des formations de qualité à proximité des agents dans tous les territoires
- Au service d'une action publique locale au rayonnement renforcé



03

Des formations de qualité à proximité des agents dans tous les territoires

La territorialisation de l'offre de service au centre des actions du CNFPT

Une écoute attentive des territoires

L'offre de formation est adaptée aux spécificités de chaque territoire, tant en termes de localisation que de contenus ou de modalités d'organisation des stages. Ces adaptations reposent sur un diagnostic approfondi de chacune des régions : elles développent une analyse des besoins du territoire, des demandes des agents, des collectivités, de l'activité. Sur cette base, les délégations formalisent des stratégies de programmation pluriannuelle de l'offre de service (SROS) en adéquation avec les attentes de chaque territoire. Celles-ci sont présentées aux collectivités.

Les SROS 2024 ont particulièrement mis l'accent sur le dialogue avec les territoires. L'enjeu est de le développer davantage avec les collectivités, afin de mieux appréhender les dynamiques territoriales présentes et futures mais aussi de comprendre les besoins de développement en compétences de chaque territoire pour adapter l'offre, tant dans ses contenus que dans ses modalités d'organisation (présentiel, distanciel, hybride).

C'est aussi dans ce cadre que se développe progressivement la mise en place des conventions cadre pluriannuelles avec les collectivités. Elles visent à développer des relations plus nourries dans une meilleure compréhension du territoire et de ses dynamiques en lien, notamment, avec les transitions et les transformations du service public local. À partir d'engagements partagés, ces conventions cherchent à répondre aux besoins en compétences collectives et individuelles des agents en prenant mieux en compte la mutabilité des politiques publiques.

Une programmation des formations en proximité des territoires et des agents

L'établissement affirme sa présence au cœur des territoires, avec une programmation au plus près des besoins des collectivités et des agents territoriaux. Les aires de programmation des formations sont définies en fonction du public potentiel à former et de la thématique du stage. Ainsi, parmi les 56,4% de JFS de professionnalisation et de perfectionnement réalisées en inter-collectivités, 9,1% ont été programmées au niveau départemental, 27,7% au niveau régional, 12,9% en espace de coopération interrégional et enfin, 6,6% au niveau national.

Par ailleurs, la formation sur mesure, dite « intra » représente 32,6% des journées de formations stagiaires de l'établissement et les unions de collectivités, 11,12% des JFS.

Leur localisation est organisée afin d'être au plus proche des lieux de résidence des agents territoriaux, partout où cela est possible. En considérant les formations intra, unions de collectivités et inter-collectivités organisées au niveau départemental, c'est plus de **la moitié de l'activité de formation** du CNFPT qui est réalisée à **moins de 50 km de la résidence des stagiaires**.

Ainsi, l'établissement comptabilise 12 934 lieux de formation pour l'année 2024, un ensemble qui favorise un accès facile aux formations dispensées et minimise les temps de déplacements des stagiaires.

Par ailleurs, l'établissement a installé de nouvelles antennes départementales afin de ren-

forcer sa couverture du territoire national. Au 31 décembre 2024, on en recense 82.

Aussi, avec un maillage du territoire national en voie d'achèvement, l'établissement s'est doté des capacités à poursuivre et à concrétiser les quatre objectifs suivants : afficher une présence effective et équilibrée sur le territoire national, renforcer l'accompagnement des territoires, veiller à un égal accès à l'offre de service et coconstruire des actions avec les territoires.

Le **réseau des 18 délégations régionales et des 82 antennes** fait ainsi du CNFPT un interlocuteur de proximité et sans équivalent des collectivités territoriales et des acteurs territoriaux. Il autorise un accompagnement crédible et fiable des territoires via un dialogue territorial continu et constamment ajusté aux besoins.

L'établissement comptabilise **12 934 lieux** de formation pour l'année 2024

Des événements nationaux ou locaux ouverts à tous

1 304 évènementiels ont été organisés en 2024, rassemblant 80 745 stagiaires.

Le CNFPT a organisé en janvier « les 40 ans de loi de la fonction publique du 26/01/1984 », marquant la création du statut de la fonction publique (650 participants en distanciel) autour de quatre thèmes : le dialogue social, l'entrée en fonction, le parcours professionnel et la rémunération.

FOCUS L'INET sur les territoires

Le CNFPT rend l'offre de formation développée par l'Institut national des études territoriales (INET) plus accessible sur tout le territoire national. Le déploiement national des soirées de l'INET dans presque toutes les délégations du CNFPT en 2024 s'est accompagné d'expérimentations plus ponctuelles de stages labellisés « INET », programmés en délégation, qui ont vocation à se multiplier conformément aux orientations définies dans le projet 2023-2027 de l'INET.

Ce sont des formations où les stagiaires (cadres dirigeants territoriaux dans des collectivités de taille moyenne à grande) se retrouvent entre pairs issus de contextes professionnels comparables ou complémentaires. Ils y bénéficient d'interventions de haut niveau avec des apports conceptuels et méthodologiques tout en gardant un fort ancrage avec les pratiques professionnelles.

Au cours de l'année 2024, la dynamique de mise en place d'actions INET « Hors les murs » s'est accélérée. Après une phase expérimentale en 2023, un déploiement national des « soirées de l'INET » a été réalisé avec 26 soirées organisées sur les territoires cette année. Ces événements ont permis à 1 100 cadres dirigeants de se retrouver et de débattre sur des sujets au cœur de l'actualité des collectivités tels que l'intelligence artificielle, la transition écologique et sociale ou encore les enjeux d'attractivité de la fonction publique territoriale.

De façon complémentaire, plusieurs stages labellisés « INET », avec notamment les formations « Femmes, osez la DG ! » ou « Le bilan managérial », ont été organisés au sein de délégations du CNFPT pour soutenir la proximité et l'accessibilité de l'offre pour les cadres dirigeants en région.



Des formations à distance reconnues

En 2024, ce sont 33 sessions de MOOC qui ont été diffusées sur la plateforme FUN MOOC pour un total de 107 500 inscrits. 5 nouveaux MOOC ont été créés sur les thématiques de l'inclusion numérique, de la mobilité solidaire, des précarités alimentaires, des tiers-lieux ainsi que sur les compétences transverses pour « travailler autrement et plus efficacement. » 4 MOOC ont fait l'objet d'une refonte totale : anti-corruption, déontologie, marchés publics et laïcité. 4 MOOC ont été actualisés : monnaies locales, SCIC, concessions et état civil.

Par ailleurs, des travaux de création de e-formations ont été réalisés sur les thématiques suivantes : activités physiques des sapeuses et sapeurs-pompiers, le CLEA numérique, la démarche qualité ainsi que des tests d'auto-positionnement.

En parallèle à ces travaux d'ingénierie et de production de ressources pédagogiques numériques, des travaux ont été menés sur l'équipement de présentiel enrichi. Un exemple : la spécialité Citoyenneté de l'INSET de Nancy, qui conçoit et anime de nombreux événementiels thématiques tels que les webinaires nationaux mensuels « le 13:30 Citoyenneté » regroupant plus de 1 000 participants à chaque fois. Quelques sujets : les auditions de mariage, le recensement citoyen, la réglementation des débits de boisson.

Un point marquant de la spécialité Citoyenneté en 2024 a été la mise à jour et la coordination de l'offre « élection » en vue des prochaines échéances, marquée notamment par une forte affluence au webinaire pour les élections européennes (5 706 présents) et législatives (3 540 présents).

Par ailleurs, la e-communauté Citoyenneté sur la période mars-juillet a vu son affluence

augmenter : 12 000 visites mensuelles en moyenne, plus de 500 questions en direct aux experts, création d'un groupe public avec plus de 600 membres.

Zoom sur le succès du MOOC Transition écologique et Transition professionnelle en 2024

3 sessions du MOOC « Les impacts de la transition écologique sur les territoires » ont été diffusées sur la plateforme FUN MOOC en 2024, pour un total de **7 832 inscrits**.

Ce MOOC a pour objectifs :

- d'identifier les différents enjeux de la transition écologique ;
- de différencier les composants des crises écologiques ;
- de définir les rôles et pouvoirs d'action des collectivités ;
- de comprendre les conséquences sur les métiers et compétences des agents territoriaux.

Le MOOC « **Accompagner les transitions professionnelles des agents territoriaux** » permet :

- d'identifier les enjeux des transitions professionnelles et leurs évolutions tant pour les agents que pour les collectivités ;
- de situer et circonscrire les missions d'accompagnement des professionnels au sein de l'écosystème des acteurs de l'accompagnement et dans le cadre de la politique RH de la collectivité ;
- d'identifier et analyser les situations et problématiques à l'origine des transitions professionnelles en collectivités ;
- de construire le parcours adapté et orienter l'agent vers le(s) bon(s) dispositif(s) dans une logique d'anticipation et, en particulier, de prévention des RPS.

En 2024, une session a été diffusée sur la plateforme FUN MOOC pour **1 994 inscrits**.

ont expérimenté une « balade urbaine » avec un groupe de stagiaires, réalisée à Dunkerque en partenariat avec l'Agence d'urbanisme Flandres-Dunkerque (AGUR). Différentes ressources ont été réalisées sur la base de cette expérimentation : exposition de sensibilisation

présentée dans les délégations régionales et lors d'événements, livret de bande dessinée qui vient nourrir les stages sur le sujet...

E-communautés

Avec la création en octobre 2024 de la **nouvelle e-communauté « Développement économique »**, le CNFPT compte désormais 50 e-communautés thématiques. Au 31 décembre 2024, les caps des 300 000 adhérents aux e-communautés (+21%) et 200 000 utilisateurs uniques (+15,4%) ont été franchis. En douze mois, les e-communautés ont connu 659 558 visites, soit plus de 3,4 millions de pages vues.

Wikiterritorial

En 2024, le site Wikiterritorial a connu **1 060 809 visites** se traduisant par 3 154 738 pages vues et 90 634 téléchargements. La moyenne s'établit à 88 400 visites par mois : les mois de septembre, octobre et novembre se distinguant avec une fréquentation supérieure à 100 000 visites.

Édition

En février 2024, un ouvrage intitulé « Guide des politiques territoriales de A à Z » décryptant les compétences des différents niveaux de collectivités a été publié en partenariat avec la Documentation française.

Une formation initiale des élèves de l'INET ancrée dans la réalité du terrain

La formation initiale d'application prépare les futurs dirigeants territoriaux, lauréats de concours d'administrateurs, d'ingénieurs en chef, de conservateurs de bibliothèques et de conservateurs du patrimoine, à assumer des fonctions à responsabilité.

À cette fin, le modèle de formation offre un apprentissage au plus proche des réalités du terrain afin que les élèves soient prêts, dès leur sortie, à relever les défis des territoires. Par exemple, la formation sur la gestion de crise, avec jeux de rôles, visites apprenantes et mises en scène concrètes, fait intervenir des membres de la Préfecture ou encore des officiers et officiers supérieurs sapeuses et sapeurs-pompiers. Cela permet, dès le temps de la formation, de créer des réflexes et de mieux appréhender les coopérations à installer dans l'exercice de ces futures fonctions de direction.

Les périodes de stages, durant la formation, sont également autant de temps d'immersion dans la réalité concrète d'une collectivité, aux côtés de ses agents et dans son environnement territorial.

FOCUS L'innovation : une pratique ancrée et partenariale animée par la délégation Bourgogne-Franche-Comté

Depuis l'organisation par le CNFPT des premières universités de l'innovation publique à Cluny en 2016, et la création concomitante d'un laboratoire d'innovation et de coopération au sein de la Région, une dynamique de réseau, née entre différents acteurs du territoire s'est mise en œuvre et n'a cessé de croître. Depuis 2021, le réseau s'est enrichi d'une collaboration avec l'État. La délégation Bourgogne-Franche-Comté du CNFPT s'est associée à l'organisation de la semaine, puis du mois de l'innovation publique (MIP), qui est l'occasion de proposer des temps de rencontres, de conférences, d'ateliers, en présentiel et à distance, sur des thématiques en lien avec les méthodes d'intelligence collective. Depuis deux ans, ces actions sont mises au service des transitions écologique, sociale et numérique. Dans l'édition 2024 du MIP, cet axe fort de coopération autour des transitions a notamment été illustré par Olivier Hamant, chercheur à l'INRAE (École normale supérieure de Lyon) dans une conférence intitulée « *Naviguer à contre-courant dans un monde incertain* » et dans une table ronde portant sur « *la participation citoyenne, levier ou finalité de l'innovation publique ?* », préparée en collaboration avec l'INSET de Nancy.

Concernant les actions mises en œuvre par le CNFPT en 2024, une nouvelle promotion des « Brigades de l'innovation publique » issue d'un appel à projets autour de la transition écologique, poursuivie par une formation-action à la facilitation a été organisée. Au total, une trentaine d'agents publics formés sont désormais prêts à intervenir pour faciliter des projets.

En complément, la délégation propose un programme d'une douzaine de formations autour de l'intelligence collective et de la coopération. Elle participe à un temps de regroupement annuel du réseau en présentiel et à des visioconférences mensuelles.



Des modalités pédagogiques diversifiées et innovantes

Le CNFPT veille à mettre ses capacités de création de ressources formatives au service d'une mise en œuvre de stages sobres et proposant des modalités pédagogiques diversifiées. Ainsi par exemple, en matière d'urbanisme favorable à la santé, les INSET d'Angers et de Dunkerque

Au service d'une action publique locale au *rayonnement renforcé*

Le CNFPT, centre de ressources et d'expertise

Anticiper les attentes présentes ou émergentes des collectivités et agents locaux

Le CNFPT a pour mission d'observer et d'anticiper les évolutions du service public local. Centre de ressources et d'expertise, notamment grâce à sa veille prospective et aux études produites, l'établissement recherche en permanence la plus grande adéquation possible entre son offre de service et les besoins présents ou émergents des collectivités et des agents territoriaux.

Le répertoire des métiers du CNFPT référence aujourd'hui **243 métiers** et **12 fonctions**

Dans cette optique, il a engagé, depuis 2022, l'**actualisation du répertoire des métiers territoriaux**. Le répertoire référence aujourd'hui 243 métiers et 12 fonctions. Conduites par les responsables nationaux de spécialité de chacun des instituts (INSET et INET) en mobilisant les professionnels des collectivités, cette veille et cette actualisation en continu sont nécessaires pour rendre compte de l'évolution des situations professionnelles en intégrant, notamment, les effets des transitions écologique et numérique sur les métiers territoriaux.

Sur cette dernière transition, le répertoire des métiers inclut désormais dans le référentiel des activités transverses, une entrée relative à la connaissance et aux usages fondamen-

taux des outils numériques, répondant en cela aux besoins de compétences des agents pour acquérir une culture numérique.

En décembre 2024, le CNFPT a publié une étude intitulée « *État des lieux sur les pratiques des collectivités territoriales en matière de formation.* »

À l'heure où le CNFPT, à travers son projet d'établissement 2022-2027, développe l'adaptation de ses niveaux de réponses aux besoins spécifiques des territoires, cette ressource vient compléter un cadre national de référence sur les pratiques de formation des collectivités territoriales.

L'étude analyse les pratiques de formation des collectivités territoriales sur des enjeux et des problématiques qui interrogent à la fois la conduite des politiques de formation des collectivités et la façon dont le CNFPT pourrait renforcer, auprès d'elles, son positionnement en tant qu'accompagnateur/facilitateur au service du développement des compétences des agents territoriaux.

Au titre de son engagement pour produire des ressources et une expertise au service des collectivités territoriales et de leurs agents, le CNFPT a également initié en 2024, la réalisation d'études qui seront publiées en 2025. Elles portent sur les thèmes suivants :

- les pratiques de management dans les collectivités territoriales ;
- le profil sociologique des élèves de l'INET ;
- les effets du déploiement de l'IA sur les métiers territoriaux.

Des productions pour contribuer à la réflexion collective territoriale

Des stagiaires et des élèves de l'INET, durant leur formation, produisent, en lien avec les équipes pédagogiques et des partenaires, des

rapports et des études qui leur permettent d'approfondir certains champs d'actions tout en contribuant à la réflexion collective territoriale. En 2024, les élèves de l'INET ont mené plusieurs études, par exemple :

- « s'engager pour l'égalité femmes-hommes », avec la Mutuelle nationale territoriale (MNT) ;
- « la raréfaction de la ressource en eau, comment mieux orienter les financements vers des usages vertueux de la ressource et la modernisation des réseaux », avec l'Agence France Locale (AFL) ;
- « le service public local face aux violences externes contre les agents » avec l'association des DRH des grandes collectivités locales ;
- « un outil de cartographie des métiers concernés par l'IA dans les collectivités » ;
- « la pratique sportive dans l'espace public au prisme de l'inclusion des femmes » ;
- « solidarités et habitat ».

De leur côté, les stagiaires du cycle de direction générale ont réalisé une capitalisation de leur voyage d'étude au Québec afin de s'inspirer du fonctionnement et de l'organisation découverts sur place à l'occasion de nombreux échanges avec les collectivités et les acteurs socio-économiques du pays.

Connaître les territoires pour servir une offre de formation opérationnelle : le cycle d'observations régionalisées 2023-2026

En 2024, l'Observatoire a poursuivi le cycle d'observations régionalisées, initié en 2023, en coopération avec les délégations. Ce cycle

visait à réaliser un tour de France exhaustif de l'observation des métiers territoriaux sur trois ans. La vague 2023, clôturée, a concerné les régions Île-de-France, PACA, Bourgogne-Franche-Comté, Mayotte et Réunion, avec des premiers résultats en cours de diffusion. La mise en œuvre de **la vague 2024 d'observations régionalisées**, démarrée en septembre 2023, est en cours de finalisation pour les **régions Nouvelle-Aquitaine, AURA, Grand Est, Normandie, Corse et Martinique**. Ce cycle permet d'autonomiser les délégations dans l'appropriation et la valorisation des enquêtes, tout en consolidant les observations au niveau national pour produire un panorama statistique des métiers territoriaux.

La synthèse des rapports sociaux uniques (RSU) des collectivités, co-réalisée avec la Direction générale des collectivités locales (DGCL) sous l'égide du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale (CSFPT), publiée en 2024, présente une analyse détaillée des effectifs, des conditions de travail et des politiques sociales des collectivités territoriales. Ce document offre une vision globale de la situation sociale dans la fonction publique territoriale, mettant en avant les principales tendances et évolutions observées en 2022. Les comparaisons avec les années précédentes illustrent les dynamiques en cours, telles que l'augmentation de la diversité des effectifs et l'amélioration des politiques de bien-être au travail. Cette synthèse est essentielle pour informer les responsables et les acteurs de la fonction publique territoriale des évolutions et des enjeux actuels des ressources humaines.

Développer l'évaluation de notre offre

L'exécution des sujets d'évaluation inscrits dans le plan pluriannuel au regard des enjeux stratégiques identifiés dans le projet d'établissement 2022-2027 s'est poursuivie en 2024. En cohérence avec les « 10 engagements » du CNFPT en faveur de la transition écologique énoncés en mars 2023 dans le cadre du colloque de Bordeaux, plusieurs travaux d'évaluation ont été réalisés sur cette thématique.

À cet égard, une évaluation de la prise en compte de l'urgence écologique dans l'offre en lien avec la priorité 2 du projet a été réalisée et est en cours de finalisation. Celle-ci a pour ambition d'identifier les conditions permettant au CNFPT de proposer un accompagnement adapté et utile à la mise en œuvre d'actions de

transition écologique, de recenser les besoins des agents et des collectivités en termes de formation et d'accompagnement en matière de transition écologique et de recueillir leurs attentes et anticipations sur le positionnement de l'établissement.

En parallèle, une évaluation de la séquence transition écologique introduite dans les référentiels des formations d'intégration des agents de catégories A, B et C, en lien avec l'engagement n° 2 a été finalisée. Elle a permis d'obtenir le retour de 4 665 stagiaires toutes catégories confondues, 551 intervenants et 71 conseillers formation. Les résultats de cette étude révèlent que **88 % des stagiaires ont été satisfaits** de cette séquence. De leur côté, les intervenants

Appréciation de 9/10 des stagiaires sur le cycle de management à la transition écologique

attribuent une note d'appréciation générale de 7/10 sur la qualité de ce dispositif et 83% des conseillères et conseillers formation jugent le pilotage et la coordination de l'accompagnement proposés comme plutôt positifs.

Par ailleurs, au titre de l'engagement n° 4, un bilan évaluatif du cycle de management à la

transition écologique et social a été réalisé. Les enseignements issus de ce bilan ont été très positifs avec la totalité des répondants qui estiment que l'organisation générale du cycle est bien adaptée avec une note d'appréciation générale évaluée à 9/10. À noter, la cohérence des modules et la pertinence des présentations des intervenants qui sont soulignées par les stagiaires.

Enfin, dans le cadre de l'expérimentation du nouveau référentiel de formation des gardiennes et gardiens de police municipale, un bilan a été initié fin 2024. Il devrait permettre d'interroger les stagiaires et les intervenants afin d'apprécier l'organisation générale du dispositif, mais aussi le niveau d'appropriation du référentiel par les intervenants. Les résultats de ce bilan évaluatif sont attendus au premier trimestre 2025.

Fédérer et valoriser les acteurs locaux, leur permettre d'apprendre ensemble

L'innovation, un levier pour la transformation des territoires

Le CNFPT s'est pleinement investi, en 2024, dans le « Mois de l'innovation publique », action nationale visant à valoriser les nouvelles démarches de conception des politiques publiques. **Une cinquantaine d'événements** a été programmée par les délégations, avec par exemple une importante programmation en Bourgogne-Franche-Comté en coopération avec les innovateurs des territoires. Design, intelligence collective, gamification ou sciences comportementales : les sujets ont été nombreux et ont été présentés avec des exemples opérationnels pour les territoires.

Par ailleurs, dans le cadre d'évolution de dispositifs de formation, les méthodes de l'innovation publique, et plus précisément de **l'intelligence collective**, ont pu être mobilisées pleinement, par exemple dans l'accompagnement du déploiement de la formation initiale en grands groupes. Favorisant le co-apprentissage, l'échange entre pairs et la transmission d'un cadre collaboratif, cette nouvelle démarche de formation initiale a été déployée après des expérimentations évaluées et réussies.

Les collectivités d'outre-mer au centre de l'apprendre ensemble

Le CNFPT réaffirme, dans ses orientations stratégiques, sa volonté **d'accompagner les collectivités d'outre-mer** et de leur apporter son soutien dans la consolidation de la fonction publique territoriale de leur territoire. Une offre de services adaptée est proposée grâce à des conventions triennales avec :

- le Syndicat pour la promotion des communes de Polynésie française (SPC PF) ;
- le Centre de gestion et de formation de Polynésie française ;
- le Gouvernement de Polynésie française (GPF) ;
- Saint-Pierre-et-Miquelon et la Nouvelle Calédonie.

Les actions proposées se traduisent par du conseil et de l'expertise auprès des élues et élus, de la conception et animation de séminaires, de groupes de travail, de formation et par l'organisation de stages pratiques d'immersion ou d'application en collectivités ou institutions, de visites d'études (qui peuvent avoir lieu dans l'hexagone) mais également par la participation à des stages ou des actions de l'offre CNFPT.

FOCUS Mise en œuvre et évaluation des formations initiales en grand groupe

Pour maîtriser les délais des départs en FI, l'établissement a expérimenté fin 2023 - début 2024 des groupes de 50 stagiaires tout en conservant une pédagogie active et ludique et les échanges entre pairs. Le travail sur l'animation pédagogique des différentes séquences de la FI s'est concrétisé par la construction de deux kits d'animation à destination des formatrices et formateurs et leur mise en réseau.

Le retour sur expériences réalisé en 2024 a montré que les contenus étaient bien dispensés, les agents trouvaient le format agréable et enrichissant. Ils ont attribué une note de 4,02/5 quant à leur sentiment de bien-être dans le grand groupe.



Quelques verbatim recueillis dans le groupe de FIB à Lille :

« Très fluide, très ouverte, grande liberté de ton et de parole et ça a donné très vite, une très belle énergie de groupe. »
« Ce que je trouve très bien, c'est la possibilité de rebond, ce n'est pas vertical mais très horizontal. Qu'est-ce qu'on sait tous ensemble ? »

« Je suis venu avec des a priori, je repars avec les a priori derrière moi et je reviens avec plaisir dans 15 jours. ... Si toutes les formations se déroulent de la sorte, j'encouragerai vivement à venir. »

« C'était génial et j'ai rencontré plein de gens, ça fait du lien, du contact, on apprend plein de choses sur ce qui passe dans les autres services, collectivités, territoires. »

Toutefois des conditions organisationnelles favorables sont indispensables et des capacités particulières d'animation nécessaires pour les formatrices et formateurs (dans ce dispositif, un binôme d'animateur ou animatrice est préconisé). À la suite de cette évaluation, le principe de mise à disposition de ce nouveau format dans l'offre de l'ensemble des délégations a été acté, avec un accompagnement formatif des équipes et de binômes de formatrices et formateurs par territoire.

Des partenariats nationaux et internationaux au service de l'action publique décentralisée

En 2024, plusieurs conventions de partenariats transversaux ont été signées ou renouvelées. Conformément aux engagements du CNFPT, la transition écologique est progressivement et systématiquement incluse dans les stipulations de ces nouvelles conventions ou dans le renouvellement des partenariats nationaux ou locaux existants.

Les partenariats avec le Réseau Canopé (opérateur national des enseignants et acteurs de l'éducation) et l'ANFH (Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier) ont ainsi été renouvelés.

Le partenariat signé avec le **Réseau Canopé** a pour objectif d'approfondir notre coopération pour enrichir l'offre de formation à destination des professionnels de l'éducation et de l'animation dans les collectivités. Le renouvellement

de cette collaboration vise à développer notre offre en direction des agents territoriaux de la communauté éducative dans des domaines très diversifiés comme la laïcité, les activités ludiques pédagogiques, l'inclusion, l'éducation aux médias et à l'information, etc. Elle complète et enrichit le partenariat avec le ministère de l'Éducation Nationale.

Plusieurs partenariats thématiques ont également été renouvelés. En janvier 2024, un **accord-cadre a été signé entre le ministère de l'Éducation nationale et le CNFPT** pour développer et mettre en œuvre des actions pédagogiques communes contribuant à la professionnalisation des acteurs du champ éducatif et au renforcement des partenariats locaux entre les délégations régionales et les directions des services départementaux de l'Éducation nationale. Ce partenariat oriente

ses actions autour de thèmes partagés sur une offre de formation conjointe ATSEM/professeur des écoles, l'éducation inclusive, la laïcité et les valeurs de la République dans l'éducation et le numérique.

Un accord-cadre avec la direction des Sports du ministère des Sports, de la jeunesse et de la vie associative a également été signé en vue de développer, la production et/ou la mise en œuvre d'actions communes (formations, évènements, mise en réseau et mise en commun de ressources) dédiées aux acteurs des politiques publiques œuvrant dans le champ du sport sur les territoires, ainsi que toutes les actions en faveur du développement de l'attractivité des métiers des politiques publiques du sport. Parmi les nombreux axes de collaboration que pose ce partenariat, l'un d'eux est d'accompagner les collectivités à faire face aux transitions de tout ordre et en particulier celle de la transition écologique.

Autre exemple, le partenariat avec **France Tiers Lieu** initié en 2023 qui a permis de réaliser en 2024 un MOOC dédié suivi par plus de 6 000 personnes.

En 2024, le partenariat entre le **ministère de la Culture, la Bibliothèque nationale de France** et le CNFPT a permis de poursuivre la coordination territorialisée des actions locales entre les acteurs locaux de la Culture (DRAC) et les délégations régionales du CNFPT. Cette collaboration a également permis au CNFPT de contribuer au groupe de travail Compétences et formations de la concertation nationale animée par le ministère de la Culture sur la transition écologique et les bibliothèques. Cette concertation a consisté à faire un état des lieux partagé

de l'offre de formation pour ensuite l'enrichir. Cette collaboration coordonnée par le ministère de la Culture a abouti à la conception d'un *vademecum* de la prise en compte d'actions en faveur de la transition écologique dans les métiers des bibliothèques.

Le partenariat entre le CNFPT et l'**Agence nationale de lutte contre l'illettrisme (ANLCI)** a permis de renforcer la mobilisation des collectivités territoriales dans la lutte contre l'illettrisme et l'illectronisme. En mutualisant leurs expertises et ressources, ils informent et sensibilisent les managers et responsables RH aux signes de l'illettrisme et aux stratégies d'évitement. Ce travail conjoint favorise le partage des bonnes pratiques, le développement d'une culture commune et l'accompagnement des agents vers des formations adaptées, mises en œuvre par les délégations régionales du CNFPT. Le CNFPT s'appuie sur les outils de l'ANLCI pour repérer, diagnostiquer et évaluer les besoins des agents. Ensemble, ils coorganisent des événements, notamment dans le cadre des Journées nationales d'action contre l'illettrisme, pour sensibiliser et accompagner les collectivités dans cette démarche essentielle.

L'année 2024 a été marquée par une montée en puissance du dispositif de formation initiale à destination des conseillères et conseillers **France Services** : augmentation du nombre d'opérateurs partenaires, ajout de modules laïcité et PIX (Service public en ligne permettant l'évaluation, le développement et la certification de compétences numériques) en lien avec les spécialités éthique publique et transition numérique, renforcement des modules sur les aidants numériques et la RGPD, ajout d'un module sur la prévention des violences faites aux femmes. La nouvelle convention s'appuie sur un renforcement de la gestion prévisionnelle annualisée de la programmation des sessions de formation au plus près des besoins des territoires, en lien étroit avec les animateurs départementaux de l'ANCT et les préfetures. L'échelon retenu pour l'organisation des sessions est celui du bassin de vie actant le principe de mutualisation interdépartemental. En 2024, 2 000 conseillères et conseillers France Services ont été formés sur l'ensemble du territoire, chiffre stable par rapport à 2023.

En 2024,
**2 000 conseillères
et conseillers France
Services ont été formés**
sur l'ensemble du territoire

FOCUS Renouvellement du partenariat avec la CNSA

Animés d'une volonté commune de qualification et de professionnalisation des personnels des établissements et services médico-sociaux accueillant des personnes en perte d'autonomie, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) et le CNFPT ont renouvelé leur partenariat en 2024.

Cette nouvelle convention pluriannuelle doit permettre de continuer à répondre aux différents enjeux du secteur de l'autonomie. Ainsi, en favorisant l'accès à la qualification et à la professionnalisation des personnels de l'autonomie, en soutenant l'évolution des pratiques de formation et en renforçant la prise en compte de l'expertise d'usage des personnes concernées, la convention a pour ambition de favoriser un accompagnement de qualité et un égal accès aux droits pour les personnes en perte d'autonomie et leurs aidants ; de contribuer à l'attractivité des métiers de l'autonomie et à la sécurisation des parcours ; d'accompagner les transitions (démographique, écologique, numérique...) et de répondre aux spécificités territoriales dont celles des territoires d'outre-mer.

Les actions portées par le CNFPT, sur la période 2024-2027, seront financées à hauteur de 2 250 000 euros par la CNSA.



Une coopération internationale soutenue et active pour apprendre et rayonner hors de nos frontières

L'action internationale de l'établissement a été marquée par l'adoption d'une nouvelle stratégie partenariale en décembre 2024 déterminant les priorités, modalités et objectifs des partenariats à renouveler ou à mettre en place en Europe et à l'international.

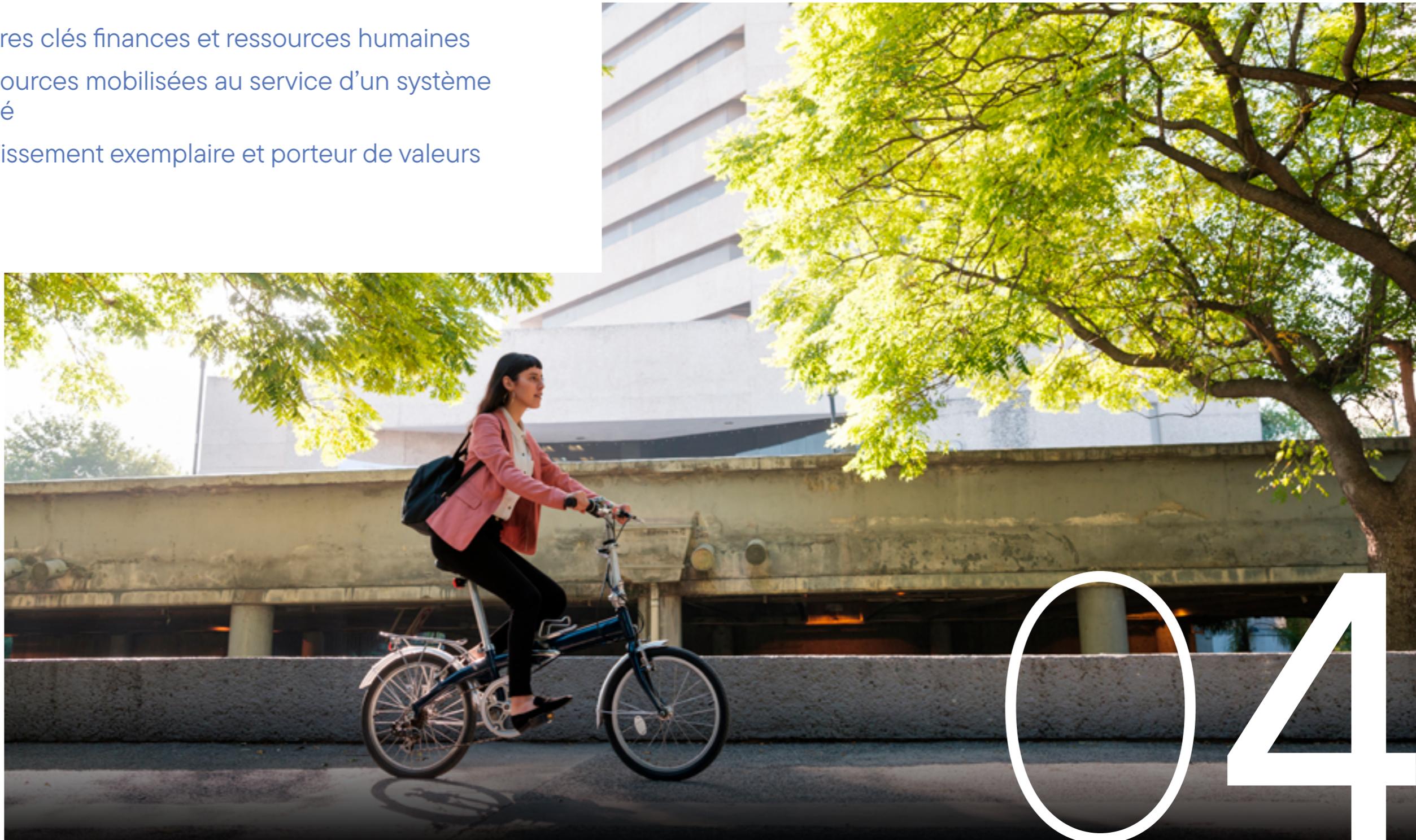
Quant aux projets internationaux menés tout au long de l'année, la coopération avec le Liban en partenariat avec **la Région SUD/PACA et le Bureau technique des villes libanaises** visant la création d'un centre de formation des municipalités est arrivée à son terme en avril 2024. Parallèlement, des échanges sur l'ingénierie de formation, l'ingénierie pédagogique ont eu lieu avec la nouvelle « **Agence nationale de formation des collectivités togolaises** », le « **Centre national de la fonction publique locale et de formation** » sénégalais et l'**Institut des finances publiques palestinien**. À cette occasion, différents cadres de ces institutions ont été accueillis au siège, à l'INET et dans les directions régionales PACA et Île-de-France dans le cadre de visites d'études et d'échanges de pratiques. Le CNFPT a également reçu la visite de la directrice générale de l'**École nationale supérieure de l'administration marocaine** et du directeur général du Centre de formation et d'appui à la décentralisation de Tunisie.

Quant aux projets européens, le CNFPT a renouvelé ses conventions avec l'**Association française du conseil des communes et régions d'Europe (AFCCRE)**, le Conseil régional de formation de Wallonie et la Mission opérationnelle transfrontalière. Des échanges ont également été repris avec l'Université allemande des sciences administratives à Spire.

L'établissement a initié en 2024 une démarche d'amélioration de la structuration de sa stratégie partenariale, qui comprend les partenariats nationaux, leur déclinaison régionale et l'ensemble des partenariats locaux mis en place par les délégations. L'objectif de cette démarche d'amélioration est de mieux définir les enjeux d'une stratégie partenariale, de clarifier le cadre juridique en lien avec le droit de la commande publique, et de proposer un cadre commun d'action consolidé pour l'établissement. Ce projet devrait aboutir en 2025.

Un établissement engagé avec un modèle économique adapté et évolutif

- Les chiffres clés finances et ressources humaines
- Des ressources mobilisées au service d'un système mutualisé
- Un établissement exemplaire et porteur de valeurs



Les chiffres clés *finances et ressources humaines*

En raison de la mise en place au 1^{er} janvier 2024 de la norme comptable M57 (le même référentiel que les collectivités locales), du changement de système d'information financier et du raccordement à Hélios (le système comptable public des collectivités), l'exécution budgétaire de l'année 2023 avait été limitée à 11 mois. 2024 est également une année particulière dans la mesure où elle enregistre, en plus de ses 12 mois, le rattrapage du douzième mois de 2023. Le rapport d'activité (et sa synthèse) présente ici des résultats reconstitués sur les 12 mois de 2024.

Les recettes du budget général

427 M€
COTISATIONS

36 442 COLLECTIVITÉS OU STRUCTURES ont cotisé au CNFPT en 2024

16,75 M€
RECETTES DE FORMATIONS PAYANTES

La répartition des dépenses du budget général

6,3%
26,88 M€
AUTRES MISSIONS STATUTAIRES
dont transfert aux Centres de gestion, organisation des concours et examens A+, rémunération des fonctionnaires pris en charge (FPEC).

1,9%
7,8 M€*
APPRENTISSAGE

11,7%
49,86 M€
GESTIONS (Y COMPRIS OPÉRATIONS FINANCIÈRES)

28,06 M €
d'investissements

80,1%
341,29 M€
FORMATION

* Montant retraité sur 12 mois. Le montant total de la subvention au budget annexe d'apprentissage est de 27,8 M€ en 2024.

Les ressources humaines

2 532
POSTES PERMANENTS

dont **5,6%** d'agents contractuels contre **23%** dans l'ensemble de la fonction publique territoriale.



Cat. A
45%

Cat. B
22%

Cat. C
33%

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE



11,25%

c'est le taux d'EMPLOI DIRECT DE TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP (agents permanents et non permanents) contre 4% dans la FP

13,9 ans

c'est l'ancienneté moyenne des agents du CNFPT

49,8 ans

l'âge moyen des agents, supérieur à celui de la FPT : 46 ans

Des ressources mobilisées au service d'un système mutualisé

Une situation financière saine et clarifiée par un nouvel environnement budgétaire et comptable

Après une année 2023 dont l'exécution budgétaire a été limitée à 11 mois compte tenu de la clôture anticipée rendue nécessaire par la bascule au 1^{er} janvier 2024 à la norme comptable M57, accompagnée par le changement du système d'information financier et par le passage à Hélios, 2024 est de nouveau une année particulière dans la mesure où elle enregistre, en plus des 12 mois de 2024, le rattrapage du douzième mois de 2023.

Afin de reconstituer le périmètre complet des dépenses et des recettes de l'exercice 2023, les crédits nécessaires pour les dépenses et les recettes afférentes au mois de décembre 2023 ont été inscrits en 2024 dans une décision modificative spécifique présentée au Conseil d'administration en avril 2024.

Ainsi, pour permettre autant que possible les comparaisons sur des périmètres équivalents, le rapport d'activité présente des résultats reconstitués, c'est-à-dire en intégrant les crédits de cette décision modificative n° 1 2024, aux résultats 2023 et à l'inverse, pour les résultats 2024, en neutralisant les crédits de cette décision modificative.

Autre changement majeur de l'année 2024, l'établissement a souhaité, à l'occasion de son changement de système d'information financier, revoir sa segmentation budgétaire afin de permettre une meilleure lisibilité de son offre de service et de la déclinaison opérationnelle de son projet d'établissement dans ses comptes.

Ces modifications tenant compte à la fois du changement de nomenclature et de la nouvelle segmentation budgétaire, les comparaisons entre 2023 et 2024 peuvent être rendues difficiles à effectuer, en particulier la comparaison détaillée du coût des actions de

formation. En effet, à compter de 2024, les frais de déplacement des stagiaires (hébergement, déplacement et restauration) sont distingués des dépenses pédagogiques et regroupés sur une enveloppe unique pour toutes les natures de formation alors qu'ils étaient jusqu'à 2023 affectés sur chaque type de formation. Le suivi global des frais de déplacement des stagiaires a permis de simplifier le travail administratif pour les structures et facilite la comptabilité analytique.

Les développements qui suivent présentent néanmoins autant que possible les évolutions 2023/2024.

En préalable à la présentation détaillée des opérations retraitées, il convient d'apporter quelques éléments sur les résultats strictement comptables de cette année 2024 :

Globalement, **le résultat comptable de la section de fonctionnement affiche un résultat positif** à hauteur de 12,50 M€ contre -15,48 M€ fin 2023. Les résultats retraités sont assez proches avec un résultat annuel 2024 de 14,09 M€ et de -17,06 M€ fin 2023, l'impact du 12^e mois 2023 constaté en décision modificative 2024 s'élevant à -1,58 M€. Fin 2024, le résultat cumulé de fonctionnement est identique en résultat comptable et en résultat cumulé avec 113,25 M€, en intégrant les excédents antérieurs.

Quant à la **section d'investissement**, on note en 2024 une accélération des dépenses liées à la programmation pluriannuelle immobilière et au schéma directeur des systèmes d'information et du numérique (SDSIN). Ainsi, le résultat annuel de la section d'investissement s'élève à -15,03 M€. En tenant compte du résultat antérieur (36,71 M€) et du financement des restes à réaliser (1,11 M€), le résultat cumulé de la section

d'investissement s'élève fin 2024 à 20,57 M€, en intégrant les excédents antérieurs.

Compte tenu de ces excédents antérieurs, le résultat cumulé des deux sections s'élève ainsi fin 2024 à 133,81 M€ dont 113,25 M€ au titre de la section de fonctionnement et 20,57 M€ pour la section d'investissement.

Si les résultats cumulés 2024 peuvent sembler importants, il convient toutefois de nuancer cette appréciation au regard des investissements à venir. L'établissement est en effet engagé dans une programmation pluriannuelle d'investissements, pour assurer notamment la formation des policières et policiers municipaux dans des centres dédiés (cf. supra) et honorer ses obligations liées aux réglementations environnementales et d'accessibilité. L'excédent cumulé permettra ainsi de réaliser ces opé-

rations sans recourir à l'emprunt avant plusieurs années. Ainsi, dans la mesure où l'établissement est aujourd'hui complètement désendetté, les recettes de cotisation sont optimisées pour délivrer le service de formation, qu'il s'agisse de la programmation immobilière ou du schéma de développement des systèmes informatiques et du numérique. L'établissement devra s'attacher à l'avenir à conserver des marges de manœuvre et à maîtriser ses coûts de fonctionnement afin de limiter le recours à l'emprunt.

Par ailleurs, **concernant les recettes, la section de fonctionnement est structurellement financée quasi-exclusivement par la cotisation**, avec un poids de 93,3% des recettes réelles de fonctionnement en 2024. Or, dans le contexte actuel de redressement des comptes publics, les perspectives d'évolution de la cotisation sont moins favorables que les années antérieures.

Des recettes de fonctionnement portées par une cotisation qui reste encore dynamique

Sur un périmètre reconstitué de 12 mois, après retraitement, **le produit de cotisation s'établit à 427 M€ en 2024 contre 407 M€ en 2023, soit une progression de +5%**, progression analogue à celle de l'année antérieure.

La hausse de la cotisation peut être créditée en partie aux mesures réglementaires, avec notamment l'impact en année pleine de l'évolution de la valeur du point d'indice en juillet 2023 (+1,5%) et l'attribution à tous les agents publics de cinq points d'indice supplémentaires au 1^{er} janvier 2024. Cependant, l'analyse des données de l'observatoire de la société Adelyce, éditeur de solutions de pilotage de la masse salariale, apporte des éclairages complémentaires.

Ainsi, on observe une **progression de la masse salariale des collectivités de +4,1%** portée en premier lieu par le coût unitaire des postes équivalent temps plein (ETP) (+3,1%) et dans une moindre mesure par le nombre d'ETP (+1,1%). Cette croissance du coût unitaire a été orientée par la hausse du glissement vieillissement technicité (GVT) (+2,3%) et du point d'indice (+0,7%). Pour mieux comprendre l'évolution du GVT, il convient de distinguer l'effet des mesures endogènes et exogènes. En termes de proportion, les mesures endogènes (régime indemnitaire tenant compte des fonctions sujétions, de l'expertise et de l'engagement profes-

sionnel (RIFSEEP), prime pouvoir d'achat,) ont représenté plus de la moitié de la croissance du GVT, lorsque la revalorisation de 5 points d'indice majoré au 1^{er} janvier 2024 a été estimée à 1/3 du GVT.

S'agissant de la répartition des collectivités et structures cotisantes, **36 442 entités sont recensées en 2024**. Les communes représentant à elles seules près de la moitié de la cotisation versée (49%).

Concernant les recettes de formations payantes, en tenant compte des retraitements, l'année 2024 enregistre une baisse globale de 22% (21,48 M€ en 2023 contre 16,75 M€ en 2024). Cette baisse résulte principalement des recettes conjoncturelles afférentes à l'exer-

Sur les **36 442 structures et collectivités territoriales cotisantes au CNFPT**, les communes représentent à elles seules près de la moitié de la cotisation versée (49%).

cice 2023 avec, d'une part, l'organisation en 2023 des formations des membres des comités sociaux territoriaux (CST) dans la suite des élections professionnelles de 2022, d'autre part, des recettes spécifiques telles celles liées à l'opération ITEEneraire.

Des dépenses de fonctionnement maîtrisées

Après reconstitution des dépenses sur un périmètre annuel, les dépenses 2024 de la section de fonctionnement s'établissent à 440,34 M€.

La répartition des dépenses selon les grandes compétences de l'établissement montre que 77,3% (340,24 M€) des dépenses de fonctionnement ont été consacrées aux dépenses de formation. Si une légère baisse est constatée par rapport à 2023, à savoir - 1,1%, ce sont les dépenses concourant à la mise en œuvre des actions de formations qui sont réduites (- 2,4%), les dépenses directes de formation étant quasi identiques à celles de 2023 (177,63 M€ en 2024 contre 177,35 M€ en 2023).

Ainsi, le niveau d'activité est resté à un niveau élevé en 2024. À titre de comparaison, les dépenses de l'année 2019, dernière année avant la période sanitaire, s'étaient élevées à 146 M€ et celles de l'année de 2022 à 137 M€.

Sur les différents segments de formation, les **formations obligatoires** c'est-à-dire les formations police municipale, formation initiale et d'intégration et la scolarité des élèves s'élèvent à 34,25 M€ soit 19,3% du total des dépenses directes de formation, hors frais de déplacement ; en parallèle, 652 411 JFS ont été réalisées pour ces natures de formation (25,9%). Concernant plus particulièrement les formations police municipale, en neutralisant les frais de déplacement, les dépenses de formation directe sont stables en 2024 à 12,02 M€. Par ailleurs, la centralisation des FIA dans les centres de formation Police municipale (CFPM) a permis d'optimiser le nombre de promotions de stagiaires avec, en conséquence, une baisse globale des coûts par session. Hors activité Police municipale, l'activité de formation initiale reste dynamique avec des dépenses (hors frais de déplacement) à hauteur de 11,36 M€ (11,38 M€ en 2023) et 23 748 JF. Ce niveau d'activité, qui s'observe depuis plusieurs années, résulte à la fois des recrutements à la suite des nombreux départs à la retraite mais aussi des obligations de formation d'intégration

Concernant les recettes liées aux formations des policières et policiers municipaux, elles s'élèvent à 11,4 M€ en 2024, soit un montant stable par rapport à celui de 2023 (11,77 M€).

des agents contractuels en application de la loi du 6 août 2019 de la transformation de la fonction publique.

Les formations liées au **développement des compétences**, principalement l'offre de service de formation continue et de professionnalisation déclinée par champ d'action publique locale représentent 43,8% des dépenses directes de formation pour un montant de 77,84 M€ ; en parallèle, 1 512 226 JFS ont été réalisées pour ce type de formation soit 60,1% des JFS. On note une part prépondérante des formations sur les compétences transverses (approches fondamentales, appui à la gouvernance et au management) avec 24,10 M€ soit 32,1% des dépenses liées au développement des compétences et 41 265 JF. Viennent ensuite les formations sur les thématiques social et santé avec 13,85 M€ et 19 456 JF et les formations en lien avec l'organisation et la gestion des ressources (11,10 M€ et 19 814 JF).

Les formations liées aux **évolutions et transitions professionnelles**, à savoir l'offre proposée par l'établissement pour l'évolution des carrières et l'accompagnement dans le cadre de l'usure professionnelle s'élèvent à 12,52 M€ soit 7% des dépenses directes de formation ; en parallèle, 318 474 JFS ont été réalisées pour ces natures de formation (12,7%).

Enfin, les dépenses liées à l'**organisation pédagogique** (offre de service hors session de formation des agents territoriaux) représentent 51,86 M€ soit 29,2% des dépenses directes de formations. Concernant plus particulièrement les frais de déplacement et dans la suite du constat établi en 2023 de l'augmentation significative de ce poste de dépense dans un contexte fortement inflationniste, l'établissement a entamé, dès 2024, une régulation de ces dépenses afin de préserver ses capacités de formation. Ainsi, malgré l'impact en année pleine des nouvelles modalités d'indemnisation des stagiaires mises en place à compter d'avril 2023 et le développement des formations FI police muni-



cipale avec un niveau d'organisation a minima régional, l'évolution des frais de déplacement des stagiaires a été limitée à 3,5% pour s'établir à 47,44 M€ (45,85 M€ en 2023). Ce poste de dépense représente ainsi 26,7% des dépenses directes de formation (25,9% en 2023). Ce résultat a pu être obtenu grâce à une meilleure territorialisation des actions de formation en faisant en sorte que les stagiaires, à offre équivalente, s'inscrivent au plus près de leur domicile. Cette mesure est la déclinaison de l'engagement de l'établissement de proposer plus de 50% de son offre à moins de 50 km des stagiaires.

Concernant le budget annexe apprentissage, le financement des frais de formation d'une cohorte d'apprentis engage l'établissement sur 4 exercices successifs. Depuis l'application de la M57 qui permet la gestion pluriannuelle des crédits, l'établissement suit chaque cohorte d'apprentis sur la durée du financement des contrats d'apprentissage. Le calcul des autorisations d'engagement (AE) a permis de comparer les engagements juridiques pris par l'établissement jusqu'au 31 décembre 2023 avec les sommes versées aux organismes de formation (OFA) à cette date, révélant ainsi les sommes encore dues au titre des exercices 2020-2023. Les mesures adoptées par le Conseil d'administration pour faciliter les paiements sans facturation des OFA ont permis de solder une grande partie de ces sommes. En conséquence, les contributions versées aux OFA en 2024 se sont élevées à 121,45 M€, un niveau inédit depuis la mise en place du budget annexe apprentissage.

Concernant les recettes, la clôture anticipée de l'exercice 2023 n'a pas permis d'en titrer l'intégralité, entraînant un report sur l'exercice 2024 des participations de l'État et de France compétences. S'agissant de la cotisation, elle s'élève pour le mois décembre 2023 et l'année 2024 à 53,52 M€.

À l'issue de ce travail de réaligement, la subvention d'équilibre afférente à l'exercice 2024 s'est élevée à 27,85 M€.

Les dépenses statutaires hors formation, à savoir le transfert aux Centres de gestion, l'organisation des concours et examens A+ et la rémunération des FPEC progressent de 6,8% passant de 25,17 M€ en 2023 à 26,88 M€ en 2024. Ces dépenses représentent 6,1% des dépenses de fonctionnement. Cette variation est principalement imputable au transfert aux Centres de gestion qui a évolué de plus de 1,29 M€ (+ 5,9%), avec une compensation 2024 calculée sur une assiette de cotisation 2022 portée elle-même par diverses mesures salariales.

Concernant la masse salariale, elle s'établit en 2024 à 160,81 M€ contre 155,9 M€ en 2023, soit une évolution de + 3,1% (+ 4,9 M€). L'augmentation de la masse salariale brute des collectivités territoriales pendant la même période est estimée à plus de 4,1% (cf. supra). L'évolution de 3,1% tient à la fois compte des éléments exogènes à l'établissement et de mesures internes. Parmi les éléments exogènes, on peut citer la revalorisation de 5 points d'indice pour tous les agents au 1^{er} janvier 2024 pour un montant estimé à 1,1 M€ ou encore l'impact en année pleine de la revalorisation du point d'indice de 1,5% intervenue au 1^{er} juillet 2023. Parmi les éléments internes, l'établissement a souhaité en 2023 et 2024, la création de postes supplémentaires, pour soutenir l'activité dans les délégations et plus particulièrement la territorialisation de son action avec la création d'antennes ou encore pour accompagner le déploiement des centres de formation de police municipale. Les procédures de recrutement ont désormais abouti et viennent impacter la masse salariale. Il convient de préciser, qu'en conséquence de ces recrutements, les dépenses consacrées aux personnels non permanents sont orientées à la baisse

avec 8,37 M€ en 2024 contre 9,15 M€ en 2023 (- 8,5%).

Enfin, malgré des prix encore élevés en 2024, **les dépenses transversales de formation** (loyers, dépenses bâtimentaires, moyens généraux, frais de déplacement des agents du CNFPT, dépenses informatiques et numériques concourant à la formation...) sont stables entre

2023 et 2024 (34,99 M€ en 2023 et 34,86 M€ en 2024). Cette maîtrise des charges de fonctionnement est à souligner alors même que l'établissement a supporté en 2024 des dépenses conjoncturelles avec, notamment, le loyer du centre de formation de police municipale à Aix-en-Provence dans l'attente de l'achat des bâtiments qui devrait intervenir en 2025.

Des dépenses d'investissement en hausse portées par la programmation immobilière et le schéma directeur des systèmes informatiques et numériques

Concernant les dépenses d'investissement, elles évoluent significativement entre 2023 et 2024 avec des dépenses réelles d'investissement s'élevant à 28,06 M€ en 2024 contre 16,04 M€ en 2023.

Ce sont en particulier les dépenses immobilières qui progressent, l'établissement étant désormais entré dans la phase opérationnelle de la programmation immobilière présentée en juin 2022. Ainsi, ce sont 15,53 M€ qui ont été consacrés en 2024 aux opérations immobilières (5,09 M€ en 2023). L'une des principales opérations a concerné l'acquisition des futurs locaux de la délégation Normandie à Rouen

pour 8,6 M€. L'autre projet majeur de l'année 2024 a concerné les travaux du centre de formation police municipale de la délégation Occitanie à Montpellier avec des dépenses à hauteur de 3,19 M€.

Par ailleurs, dans la suite du schéma directeur des systèmes d'information et du numérique (SDSIN) présenté en Conseil d'administration en avril 2024 et visant à permettre à l'établissement de mettre en phase son écosystème numérique avec sa stratégie et ses enjeux métiers, les dépenses informatiques et numériques ont également progressées de 20,01% entre 2023 et 2024, passant de 8 M€ à 9,6 M€.

Un établissement *exemplaire* et porteur de *valeurs*

Des ressources humaines à l'image des valeurs de l'établissement

Un établissement, fortement féminisé, inclusif et ouvert au télétravail

En 2024, le CNFPT dispose de 2 532 postes permanents dont à peine 5,6% sont pourvus par des agents contractuels contre 23% dans l'ensemble de la fonction publique territoriale (chiffres 2022).

Les postes permanents se répartissent par catégorie, soit 1133 agents de catégorie A, 568 de catégorie B et 831 de catégorie C, soit des parts respectives de 45%, 22% et 33% des effectifs, stables depuis plusieurs années.

Le taux d'emploi direct d'agents en situation de handicap (agents permanents et non permanents) est encore en progression. Il est passé de 10,34% en 2021 à 10,82% en 2022, 11,02% en 2023 et 11,25% en 2024. Cette évolution découle d'une politique de recrutement active sur le champ du handicap ainsi que dans le maintien dans l'emploi.

En comparaison, 4% des agents de la fonction publique sont reconnus travailleurs handicapés ou perçoivent l'allocation aux adultes handicapés (AAH) en 2022.

Une masse salariale en réponse aux enjeux portés par l'établissement

Le CNFPT poursuit ses efforts de gestion des ressources humaines et d'encadrement de la masse salariale avec, comme objectif, de réserver prioritairement la majeure partie de ses crédits aux activités de formation.

La part de la masse salariale dans les dépenses de fonctionnement du CNFPT reste stable et représente 37,7% des dépenses de fonctionnement en 2024 contre 36,9% en 2023 et 37% en 2022. Il est à noter que, depuis 2024, les dépenses de masse salariale comprennent, du fait du passage à la M57, les dépenses

des non-permanents mis à disposition par les Centres de gestion, ce qui n'était pas le cas auparavant.

Dans un contexte de tensions sur les recrutements dans le secteur public, le nombre de postes vacants reste relativement élevé malgré la création de 22 postes en lien avec l'activité, et notamment pour la formation des agents de la police municipale et le renforcement de la territorialisation du CNFPT.

Le CNFPT dispose de 2 532 postes permanents dont à peine 5,6% sont pourvus par des agents contractuels

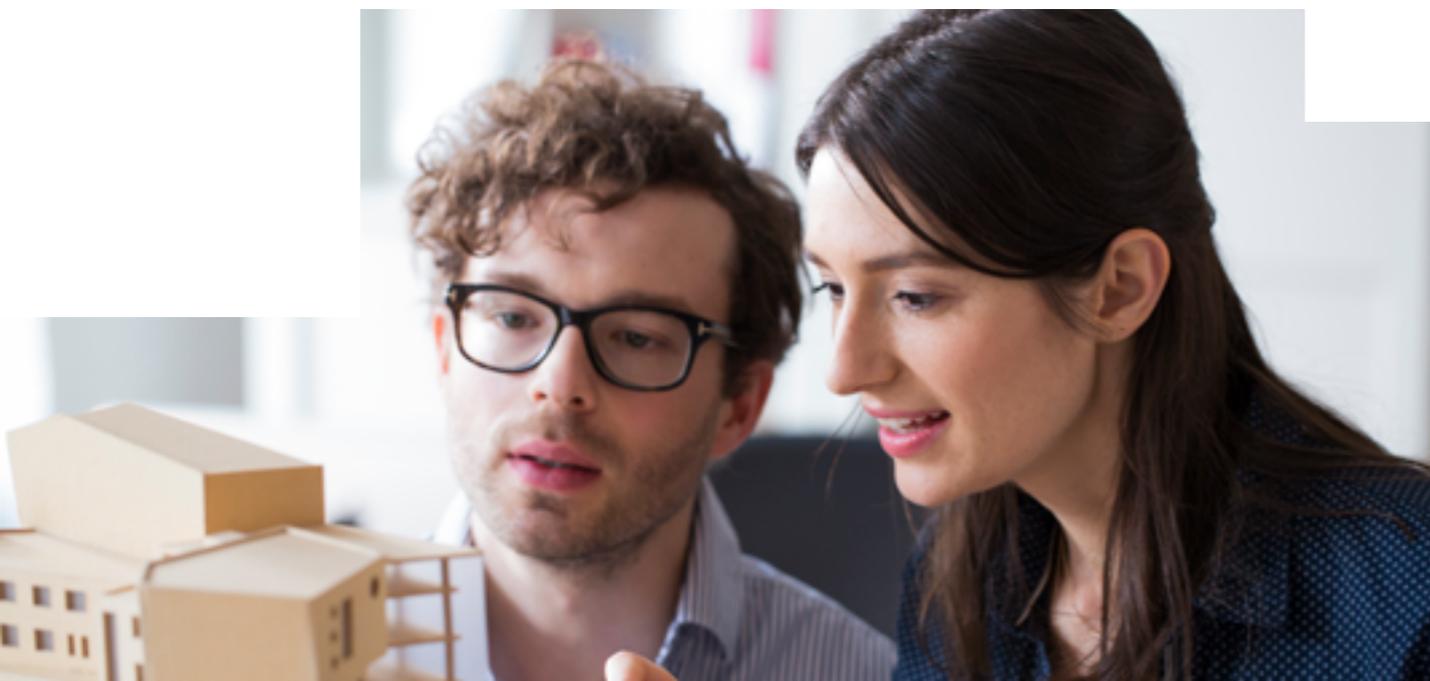
Une structure des effectifs stable

Avec 2 532 postes en 2024, l'établissement a poursuivi l'allocation de ses effectifs pour mieux répondre à son enjeu de territorialisation et pour accompagner la montée en puissance de l'activité formation, notamment pour la police municipale. En deux ans, le nombre de postes a augmenté de 3,26%. Pour mener à bien ses missions, le CNFPT recourt de manière subsidiaire et limitée aux contrats d'agents non permanents.

Un effectif largement féminin

En 2024, la part des femmes au CNFPT est de 77% comme en 2023. Cette proportion est proche de celle de la fonction publique hospitalière qui s'élève à 78% mais reste nettement supérieure à celle de la fonction publique territoriale¹ qui est de 61%.

De fait, le taux de féminisation par catégorie est largement supérieur dans l'établissement à celui de la fonction publique territoriale (69%



pour la catégorie A, 64% pour la catégorie B et 59% pour la catégorie C). Seul le taux de féminisation des catégories A+ de l'établissement (39%) est inférieur à celui de la fonction publique territoriale porté à 53%.

En comparaison, dans la fonction publique hospitalière, le taux de féminisation est de 76% pour la catégorie A, 87% pour la catégorie B et 70% pour la catégorie C.

Dans l'établissement, les femmes sont également surreprésentées dans les catégories B et C, même si les taux de féminisation de ces deux catégories restent stables.

Cette surreprésentation s'explique en grande partie par la prédominance de la filière administrative, 87% des effectifs, marquée par un très fort niveau de féminisation des emplois en catégories B et C.

Des agents expérimentés

Au CNFPT, en 2024, l'âge moyen des agents est de 49,88 ans, supérieur à l'âge moyen dans la fonction publique territoriale dont la moyenne d'âge est de 46 ans.

Au CNFPT, l'évolution de l'âge moyen et de la pyramide des âges se rapproche de celle de la fonction publique territoriale, qui s'avère la plus âgée des trois versants de la fonction publique. Dans l'établissement, la part des plus de 50 ans représente 55% des effectifs et les moins de 30 ans représentent une très faible part des effectifs à 2,4%, largement inférieur à la part des moins de 30 ans dans la fonction publique (15%), respectivement 11% pour la fonction publique territoriale, 17% et 18% dans la fonction publique d'État et hospitalière, données stables par rapport à 2023⁽¹⁾.

Évolution de l'ancienneté moyenne dans l'établissement

Ancienneté moyenne	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	TOTAL
2024	12,7	16,2	14,0	13,9
2023	12,9	16,1	14,2	14,1
2022	14,6	17,3	15,6	15,5
2021	14,3	17,6	15,1	15,4
2020	14,0	17,6	14,9	15,2
2019	13,6	17,7	14,9	15

En 2024, l'ancienneté moyenne des agents du CNFPT est de 13,9 ans avec une légère diminution depuis 2017 (- 1,3 an).

Il faut noter une très légère progression pour la catégorie B (16,2 ans) et une légère inflexion de l'ancienneté des agents de catégorie A (12,7 ans) et de la catégorie C (14 ans).

Répartition des agents sur postes permanents selon leur ancienneté et catégorie

Ancienneté	Catégorie A	Catégorie B	Catégorie C	TOTAL
Moins de 5 ans	34,29%	26,52%	30,89%	31,38%
Entre 5 et 9 ans	15,47%	14,36%	13,42%	14,53%
Entre 10 et 14 ans	12,30%	10,68%	15,70%	13,06%
Entre 15 et 19 ans	12,78%	10,31%	11,52%	11,79%
Entre 20 et 24 ans	11,43%	12,52%	9,37%	10,99%
Entre 25 et 29 ans	3,94%	6,08%	6,08%	5,14%
Plus de 30 ans	9,80%	19,52%	13,04%	13,10%
Nombre d'agents postes pourvus	1041	543	790	2374

(1) Les données relatives à la FPT renvoient au Rapport annuel sur l'état de la fonction publique de la DGAFP – édition 2024 (données au 31 décembre 2022).

Accueil des apprentis en interne

En 2024, l'établissement a compté un total de 65 apprentis dans ses effectifs (23 ont démarré leur contrat en 2024, 10 ont démarré en septembre 2023, et 32 ont terminé leur apprentissage à l'été 2024).

Parmi ceux-ci, le CNFPT a procédé au recrutement de 5 apprentis, dont 2 sur poste permanent (administration RH).

Répartition des domaines des diplômes des apprentis présents au CNFPT en 2024



Une politique active en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail

Un plan d'actions pour l'égalité professionnelle femmes/hommes

Le plan d'actions favorisant l'égalité professionnelle femmes/hommes est inscrit dans le programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail 2022-2027 du CNFPT. Il vise à renforcer la prise en compte de l'égalité femmes/hommes dans l'ensemble des politiques RH de l'établissement. Il s'inscrit également dans la **démarche d'attractivité et de responsabilité sociétale du CNFPT**.

En 2024, plusieurs actions phares internes ont été engagées :

- la formalisation de règles sur le cadre de travail des femmes et leur intégration dans les pratiques managériales, ainsi que dans l'adaptation de l'organisation et du temps de travail ;
- une communication sur les métiers sans stéréotypes de genre : une action qui passe notamment par une vigilance apportée aux intitulés du poste, mais aussi par la prise en compte des compétences avec le principe de « travail de valeur égale » afin de prévenir toute discrimination ;
- l'index de l'égalité professionnelle femmes/hommes, créé par la loi du 19 juillet 2023 et appliqué par l'établissement. Ainsi, le CNFPT atteint pour 2024 la cible de 75 points sur 100 ;
- le dispositif de signalement des actes de violences, de discrimination, de harcèlement et d'agissements sexistes, lancé en 2021 au sein de l'établissement ;
- une offre de formation interne proposée par le Campus interne des métiers permet également

de développer un socle commun de connaissances sur les situations de harcèlement, discrimination, violences sexistes ou sexuelles (HDVSS) afin de mieux les prévenir et les traiter.

Les mesures prioritaires pour 2025 seront centrées sur :

- objectiver et traiter les écarts de rémunération : mise en place d'une étude détaillée sur la rémunération ;
- garantir les conditions d'un égal accès aux métiers et aux responsabilités professionnelles : développer les moyens autour de l'accompagnement individuel à l'évolution professionnelle pour les agents en ayant le plus besoin ;
- favoriser l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle : travailler une démarche nationale pour instaurer les grands principes relatifs au droit à la déconnexion et à l'hyperconnexion afin d'inciter des initiatives locales adaptées aux environnements de travail ;
- renforcer la prévention et la lutte contre les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes : renforcement des campagnes de sensibilisation et de formations à destination des agents et des encadrants.

Agir ensemble pour la qualité de vie et les conditions de travail des agents

Le projet « Agir ensemble pour la qualité de vie et les conditions de travail » a débuté au second semestre 2023, à travers l'administration d'un questionnaire portant sur l'exposition des agents aux facteurs de risques psychosociaux. L'expression des agents a été massive, avec



un taux de participation de 81% et un taux de complétion de 61%. Trois enseignements sont tirés du questionnaire, avec des agents exposés de manière modérée à significative à des facteurs liés :

- aux exigences émotionnelles, avec la nécessité de faire bonne figure ;
- à l'insécurité de la situation de travail, avec le manque d'identification de perspectives d'évolution ;
- à l'intensité, la complexité et le temps de travail.

Dans la continuité du questionnaire et après une phase de sensibilisation de l'ensemble des agents aux risques psychosociaux, l'établissement lance le chantier « **Développer une culture partagée de la charge d'activité par la régulation** » afin de mieux prévenir les risques liés aux facteurs relatifs à l'intensité, la complexité et le temps de travail.

Le chantier vise à identifier et analyser les facteurs internes et externes, individuels et collectifs, structurels ou conjoncturels, qui contribuent à la régulation de la charge d'activité aux différents niveaux de l'organisation du CNFPT, en vue de développer des méthodes et outils partagés qui permettent d'agir efficacement sur la charge d'activité. Il embarque également des questionnements sur le contenu du travail permettant en partie de répondre aux facteurs liés aux exigences émotionnelles (compétences émotionnelles) et l'insécurité de la situation de travail.

Découpé en trois phases, le chantier a démarré en novembre 2024 par une phase de préparation, puis un recueil et une analyse d'indicateurs RH, portant sur l'activité ou la gestion. Une phase de diagnostic s'amorce ensuite pour interroger chaque strate hiérarchique du CNFPT et les agents. Le CNFPT s'engage dans une démarche innovante et souhaite pouvoir construire, à travers la compréhension des facteurs de charge, des actions de prévention. C'est pourquoi la troisième phase du chantier sera consacrée à la définition et la mise en œuvre d'un plan d'actions. Elle devrait débiter

en mai-juin 2025, afin d'intégrer des actions dès la programmation de l'offre de formation 2026.

Maintien et accès à l'emploi des agents en situation de handicap

Le CNFPT est engagé, depuis des années, dans l'accès et le maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap. Cet engagement fort se matérialise notamment par les conventions successives signées avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP) depuis 2019. Le bilan positif et les avancées obtenues grâce aux actions développées dans ce cadre ont conduit l'établissement à contractualiser une nouvelle convention pluriannuelle 2023-2025.

Le montant global de cette **nouvelle convention** triennale est évalué à plus de 900 000 euros dont 44% sont pris en charge par le FIPHFP et 56% par notre établissement. La part de financement par le CNFPT qui s'élève à plus de la moitié témoigne de l'engagement fort de notre établissement sur les questions d'accès et de maintien dans l'emploi des agents en situation de handicap.

Les actions menées en 2024 par le CNFPT s'inscrivent dans les objectifs suivants :

- renforcer le recrutement et accueillir des apprentis en situation de handicap ;
- poursuivre les aménagements/adaptations de poste en faveur des bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE) et des agents en restriction d'aptitude ;
- poursuivre la mise à disposition d'aides individuelles pour améliorer les conditions de travail des BOE ;
- renforcer la prise en charge du handicap psychique ;
- formaliser et finaliser les procédures pour décliner la politique au niveau des implantations régionales ;
- renforcer la culture professionnelle en poursuivant les actions de communication et de sensibilisation sur l'ensemble des structures.

Des orientations nouvelles, encouragées par le FIPHFP, comme l'accessibilité numérique, figurent également dans la convention en cours. Le CNFPT a organisé un événement interne sur le Handicap et les transitions numériques le 18 novembre 2024 comprenant une conférence sur les transitions numériques et la compensation du handicap, et des ateliers de sensibilisation aux troubles de la lecture (Troubles Dys, déficience visuelle, etc.)

Le bilan de la convention 2023-2025 permettra de définir les orientations stratégiques et objectifs fixés pour la future convention triennale 2026-2028.

Une offre de formations internes pour accompagner les transitions et le projet d'établissement

Le **nouveau plan de développement des compétences** (2024-2027) se veut évolutif pour pouvoir mieux accompagner les transitions. Il vient en soutien du projet d'établissement, propose une offre de développement des compétences par métier de l'établissement avec, notamment, un dispositif de professionnalisation renforcé des conseillers formation et responsables nationaux de spécialité ; il consolide l'accompagnement des encadrants de l'établissement via la coopérative interne des encadrants, et renforce la démarche d'organisation apprenante en continuant à développer le mentorat, le coaching interne, le co-développement, la facilitation à l'intelligence collective et l'animation de communautés apprenantes.

Un employeur face au défi de l'attractivité des recrutements dans la fonction publique territoriale

Le travail sur l'attractivité de l'établissement a été poursuivi en 2024, en développant la **page employeur sur LinkedIn**, en retravaillant les pages dédiées au recrutement sur le site internet du CNFPT, et en participant à des salons ciblés (Carrefour pour l'emploi et Choisir le service public), notamment. Ainsi, l'établissement a recruté 339 collaborateurs en 2024, avec une moyenne de 30 candidatures par poste, soit une augmentation de 70% du nombre de candidatures reçues en 2024 par rapport aux années précédentes.

Un SDSI tourné vers l'expérience utilisateur et usagers internes

Le Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) du CNFPT adopté en avril 2024 porte un programme ambitieux en faveur de l'expérience utilisateur et des usagers internes. Le programme consacré aux ressources humaines

vise à faciliter l'usage des outils numériques du quotidien par les agents du CNFPT, mais aussi d'accompagner les transformations des usages et des métiers au moment de l'introduction de nouveaux outils numériques.

Après la mise en œuvre du nouveau règlement interne de l'organisation et du temps de travail au 1^{er} janvier 2023, l'année 2024 a vu le déploiement du logiciel Mon espace GTT (Gestion du temps de travail). Cette application ouverte à tous les agents permet de suivre et déposer ses congés de façon intuitive, de visualiser les absences de ses collègues et, pour les encadrants, d'organiser le suivi de l'activité. Ce nouveau logiciel garantit une application harmonisée et équitable du règlement et facilite le reporting et le contrôle des droits associés (tickets restaurant, indemnités télétravail et forfait mobilité durable). Ce logiciel marque une première étape du projet de déconcentration au niveau des agents et de simplification des processus RH.

Enfin, l'évolution vers Office 365 en fin d'année 2024 a touché tous les agents du CNFPT qui ont été accompagnés dans l'appropriation des nouvelles fonctionnalités de cet outil collaboratif. Ces déploiements se sont accompagnés d'une **formation obligatoire de tous les agents à la cybersécurité et à la cybermalveillance**, qui fera partie intégrante du parcours de tout nouvel arrivant dans l'établissement.

FOCUS La Coopérative interne des encadrants

Au sein du Campus des métiers, est développée depuis 5 ans une approche intégrée de développement des compétences managériales appliquée aux problématiques de terrain à travers un espace d'apprentissage entre pairs garantissant une éthique managériale partagée. La coopérative interne des encadrants est une communauté qui s'inscrit dans la dynamique d'organisation apprenante de l'établissement et qui permet aux manageuses et managers de consolider leur capacité d'agir efficacement et sereinement sur leur périmètre de responsabilité.

Entre autres propositions, la coopérative lance deux fois par an une promotion AMI (Accompagnement managérial individuel) de 6 mois, qui permet aux nouveaux encadrants de travailler leur autodiagnostic managérial, de participer à des cercles de « coups de pouce managériaux » (codéveloppement animé par des facilitateurs internes). Ils sont accompagnés par des cadres de direction dûment formés au mentorat managérial.

Une démarche transversale d'écoresponsabilité

Au cœur de sa stratégie de transition écologique, qui s'inscrit dans une approche systémique des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et culturels, le CNFPT a engagé, en 2024, **l'élaboration d'un plan écoresponsable**, en complémentarité des engagements dédiés à l'offre auprès des collectivités. Ce plan vise les sujets de fonctionnement et d'évolution des pratiques professionnelles au service de la réalisation des missions de formation et d'accompagnement. Il a été conçu en s'appuyant sur la circulaire Services publics écoresponsables n° 6425-SG du 21/11/23 - Mieux se déplacer, mieux consommer, mieux se nourrir, mieux gérer nos bâtiments, mieux protéger et valoriser nos écosystèmes, mieux préserver la ressource en eau -, enrichi d'un axe au titre d'un engagement social fort.

Dans un objectif de formalisation globale, ce plan intègre les démarches engagées depuis plusieurs années par les instituts, les délégations et le siège de l'établissement. Plusieurs de ses actions, issues du bilan d'émission de gaz à effet de serre 2023, contribuent à une trajectoire de décarbonation, concernant notamment les déplacements des stagiaires et intervenants, et les achats de biens et services.

Chaque structure de l'établissement concourt à la mise en œuvre du plan en fonction de ses caractéristiques et priorités, en complétant éventuellement par des initiatives locales.

Des indicateurs stratégiques permettront de piloter le plan de manière opérationnelle et réactive.

Cette démarche repose, en interne, sur une mobilisation de l'établissement, à toutes les échelles. Aussi, le plan d'action intègre un programme de mobilisation sur les thématiques de transition écologique, autour de rendez-vous réguliers (informer sur les actions menées et les progrès obtenus, conférences d'experts, ateliers pratiques...) et d'actions spécifiques de formation, comme le cycle de douze webinaires initiés en 2024 destiné en priorité aux agents au contact des collectivités territoriales. Le déploiement de cette démarche s'appuie notamment sur les actualités du développement durable à l'échelle de l'Europe (semaines européennes de la mobilité, du développement durable, de la réduction des déchets...). L'ambition est la mobilisation du plus grand nombre sur des objectifs partagés.



Annexes

- Annexe 1 : les instances du CNFPT
- Annexe 2 : l'organisation du CNFPT sur le territoire
- Annexe 3 : les actions de formations menées en matière de déontologie



Annexe 1: Les instances du CNFPT

Établissement public à caractère administratif, le CNFPT est doté d'instances nationales (Conseil d'administration et Conseil national d'orientation) et régionales (Conseils régionaux d'orientation) composées à parité de représentants des employeurs et de représentants du personnel.

Elles sont renouvelées, pour le collège employeurs, à l'issue de chaque élection locale (municipales, départementales et régionales) et pour le collège représentants du personnel, à la suite des élections professionnelles dont le dernier scrutin s'est tenu le 8 décembre 2022.

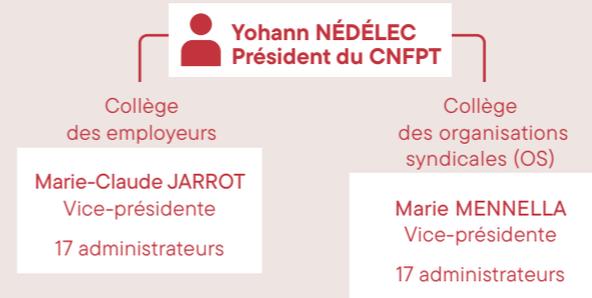
Ces instances paritaires œuvrent ensemble au développement d'une formation professionnelle de qualité pour tous les agents de la fonction publique territoriale, sur l'ensemble du territoire.

Au total, ce sont près de 1300 élus, représentants des personnels territoriaux (titulaires et suppléants) et personnalités qualifiées qui participent activement à la vie du CNFPT.



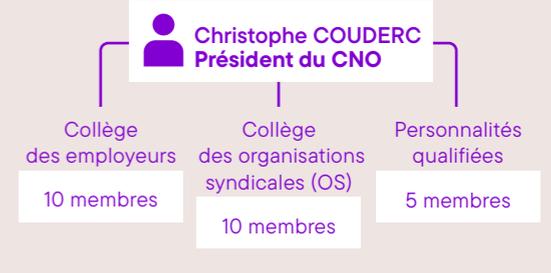
Le Conseil d'administration (CA)

C'est l'assemblée délibérante du CNFPT dirigée par 1 président et composée de 34 titulaires et 68 suppléants.



Le Conseil national d'orientation (CNO)

Il assiste le conseil d'administration dans les orientations en matière de formation. Il est dirigé par un président et est composé de 25 titulaires et 40 suppléants.



Les Conseils régionaux d'orientation (CRO)

Au nombre de 18, un par délégation régionale, les Conseils régionaux d'orientation (CRO) sont composés de 380 titulaires et 760 suppléants.



Annexe 2 : L'organisation du CNFPT sur le territoire

Le CNFPT est un établissement unique et déconcentré. Il est implanté sur l'ensemble du territoire au plus près des collectivités territoriales avec 18 délégations régionales dont 5 en outre-mer, 80 antennes locales, 5 instituts dont 4 instituts nationaux supérieurs d'études territoriales (INSET) et l'Institut national d'études territoriales (INET) et 4 centres de formation de police municipale. Le siège de l'établissement est basé à Paris.

Le maillage de proximité des délégations et des antennes

Les délégations régionales du CNFPT, placées sous l'autorité directe de la directrice générale, sont chargées de mettre en œuvre les objectifs nationaux et les orientations pluriannuelles de formation, d'emploi, de carrière et de politiques publiques de l'établissement et d'adapter l'offre de formation aux spécificités des territoires (stratégies régionales d'offre de service), au bénéfice des collectivités et de leurs agents sur leur territoire. Les antennes sont des services déconcentrés des délégations, animés par un responsable placé sous l'autorité directe du directeur ou de la directrice de la délégation. Avec les délégations, elles assurent une mission d'interlocutrices de proximité des collectivités territoriales et des acteurs territoriaux relevant de l'antenne. Elles mettent en œuvre l'offre de service de l'établissement et sont chargées de la programmation de tout ou partie de cette offre. Les antennes sont de véritables actrices de la territorialisation de l'offre de service du CNFPT en permettant le rapprochement des stagiaires des lieux de formation.

Les Instituts

Le CNFPT dispose de cinq instituts chargés de piloter la conception de l'offre de formation, et de former les cadres de direction des collectivités territoriales : 4 instituts spécialisés (INSET) et l'Institut national des études territoriales (INET). Ces 5 instituts pilotent la conception de l'offre de formation du CNFPT dans le respect des orientations du projet de l'établissement et en déclinant les orientations nationales de l'offre validées par les instances. Ils ont une vocation nationale d'expertise et de spécialité. Ils animent le réseau des conseillers

et conseillers formation des délégations, dans leurs spécialités, pour produire les offres de formation et les ressources pédagogiques au service de l'ensemble de l'établissement et de toutes les catégories d'agents à former, en croisant leur expertise et les observations et pratiques de terrain, issues des délégations. Ils ont ainsi vocation à accompagner la progression qualitative de l'offre de formation, sa diversification et son adaptation aux besoins des collectivités.

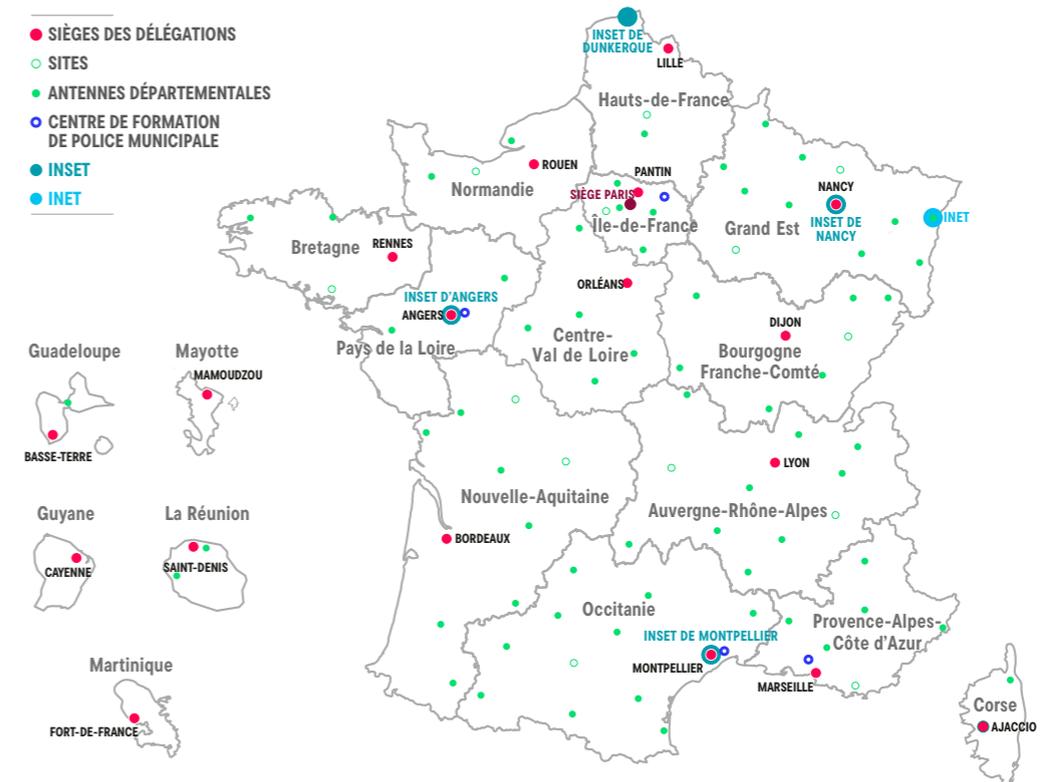
Chaque institut est spécialisé dans un champ de l'action publique locale :

- solidarités et santé pour l'INSET d'Angers ;
- aménagement et développement durables des territoires pour l'INSET de Dunkerque ;
- services techniques et environnementaux pour l'INSET de Montpellier ;
- services à la population, culture, politiques éducatives et sportives pour l'INSET de Nancy ;
- management stratégique, pilotage et gestion des ressources pour l'INET.

Ces instituts organisent également des formations interrégionales d'expertise (cycles) et préparent aux concours d'entrée à l'INET. En relation avec les délégations, les instituts sont garants de la cohérence et de la complémentarité des actions engagées entre les différentes structures.

L'INET : plus qu'une école

Créé en 1997 et basé à Strasbourg, l'Institut national des études territoriales (INET) est dédié à la professionnalisation et à la formation des cadres de direction des différentes filières (administrative, technique et culturelle, notamment) qui travaillent quotidiennement



ensemble au sein des collectivités territoriales. L'INET organise la scolarité des élèves lauréats des concours conférant le statut d'élève et l'accompagnement individualisé formatif des médecins territoriaux, et assure la conception et la programmation de l'offre de formation continue destinée aux cadres de direction des collectivités de plus de 40 000 habitants.

Les centres de formation de la Police municipale

Opérateur unique des formations de la filière police municipale, le CNFPT met en œuvre l'ensemble des dispositifs de formation destinés aux policiers municipaux recrutés par une collectivité, depuis leur formation initiale jusqu'aux formations continues obligatoires tout au long de la carrière, qu'il s'agisse de formations à l'armement, de formations techniques spécialisées ou de formations visant à acquérir des compétences métier. Le CNFPT dispose ainsi d'un réseau de quatre centres de formation des policiers municipaux (CFPM) situés à Aix-en-Provence, Angers, Meaux-Villenoy et Montpellier. Ce maillage a pour ambition d'anticiper les nouveaux besoins pour répondre aux enjeux d'avenir de la filière et disposer ainsi de locaux sécurisés et de plateaux techniques complets et adaptés, en réponse à l'augmentation des effectifs de la police municipale en France



107 LIEUX D'IMPLANTATIONS

de l'établissement dans 18 délégations régionales pour délivrer la formation des agents territoriaux au plus près des territoires.



5 INSTITUTS

chargés de piloter la conception de l'offre de formation, et de former les cadres de direction des collectivités territoriales : 4 instituts spécialisés (INSET) et l'Institut national des études territoriales (INET).



4 CENTRES DE FORMATION DE LA POLICE MUNICIPALE

répartis sur le territoire et regroupant les formations initiales et à terme les formations préalables à l'armement des policiers municipaux



12 666 FORMATRICES ET FORMATEURS

dont 57,7% sont des agents territoriaux.



12 934 LIEUX DE FORMATION



2 532 POSTES PERMANENTS

répartis sur tout le territoire

Annexe 3 : Les actions de formations menées en matière de déontologie

Le CNFPT accompagne de manière soutenue les collectivités territoriales dans leurs obligations de désigner un référent déontologue, un référent laïcité ainsi qu'un référent alerte, et de mettre en place des outils de prévention d'atteintes à la probité.

L'intitulé de la spécialité « éthique publique » (INSET de Nancy) est le signe de la montée en puissance de cette thématique à la fois très spécifique et très transverse.

Au travers de l'ensemble des formations d'intégration, initiales et continues, l'établissement propose des modules traitant de la déontologie au sens large (droits et obligations des agents publics, transparence de la vie publique, prévention des atteintes à la probité, valeurs et principes républicains...) et des problématiques connexes telles que la lutte contre les discriminations, l'égalité femmes-hommes ou encore la prévention des violences sexuelles et sexistes au travail.

En 2024, le CNFPT a formé, dans le cadre de 265 stages et évènementiels, 15 037 agents à la déontologie, en distanciel, en présentiel ou en format mixte.

Déontologie et formations d'intégration

La déontologie fait partie des fondamentaux des formations d'intégration dispensées par le CNFPT.

Les formations d'intégration pour les agents des catégories A, B et C incluent toute une partie consacrée à la déontologie, sur la base de référentiels et de ressources adaptés. Ces formations sont par ailleurs dispensées en présentiel et à distance.

Pour ce qui concerne les formations d'intégration des agents de catégorie C, la thématique de la déontologie est traitée dans la séquence 2 (se situer dans la fonction publique - thème : identifier les droits et les obligations des fonctionnaires territoriaux). Cette séquence aborde les droits et les obligations des fonctionnaires et donne des exemples concrets de situations liées à l'exercice de ces droits et obligations.

De plus, les stagiaires disposent, en libre accès après la formation, de la possibilité de rejoindre un parcours à distance sur la plateforme Formadist via un clip sur les obligations des fonctionnaires.

Quant aux agents des catégories A et B, la matière est traitée dans la séquence 1 des formations d'intégration : développer une vision commune de la fonction publique territoriale : sens, valeurs et responsabilités - thème : intégrer les valeurs de la FPT.

Cette séquence a pour objet de s'approprier les valeurs de la fonction publique territoriale ainsi que leur déclinaison au quotidien dans l'exercice de ses fonctions et d'actualiser la veille juridique sur l'exemplarité et les valeurs fondamentales de la fonction publique territoriale. À l'instar de leurs collègues de catégorie C, les stagiaires disposent, en libre accès après la formation, via un parcours à distance sur la plateforme Formadist, d'un ensemble de ressources sur la déontologie dans la partie « Sens et valeurs du service public – les fondamentaux du service public local ». Les ressources numériques de la catégorie B s'organisent autour d'un module de la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFFP) « Sensibilisation à la déontologie dans la fonction publique », composé de quatre clips sur les valeurs et de la scénarisation de trois cas pratiques basés sur des

situations concrètes pouvant être rencontrées par les agents.

Quant aux ressources numériques dédiées aux agents de catégorie A, elles s'articulent autour de plusieurs documents : un clip sur le sens du service public, une interview d'Éric de Mongolfier, ancien procureur, réalisée à l'occasion du colloque au Camp des Milles « Loyauté, Désobéissance, Résistance », un essentiel sur le sens de l'action publique, quatre cas pratiques et quatre clips sur les valeurs.

Enfin, tous les agents en formation d'intégration ont à disposition un livret du stagiaire dont une partie est dédiée à la déontologie.

Déontologie et formations initiales des catégories A+ par l'INET

En 2024, l'INET a accueilli en formation initiale :

- 93 élèves administratrices et administrateurs territoriaux (deux promotions) ;
- 37 élèves conservatrices et conservateurs territoriaux de bibliothèques (deux promotions) ;
- 42 élèves conservatrices et conservateurs territoriaux du patrimoine (deux promotions) ;
- 68 élèves ingénieures et ingénieurs en chef territoriaux (deux promotions).

La déontologie est proposée au sein du parcours des élèves selon des approches différenciées par filière afin de diffuser une appréhension pensée spécifiquement pour chacun des métiers.

Les élèves administratrices et administrateurs territoriaux bénéficient d'une journée commune de formation dédiée à la déontologie avec leurs homologues élèves de l'INSP, partie intégrante de l'actuel parcours commun INSP/INET.

Cette séquence repose sur des cas pratiques inter-fonctions publiques et inclut des échanges en présence de l'Agence française anticorruption (AFA) ou encore de la Haute autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

De plus, l'INET réserve pour les élèves administratrices et administrateurs territoriaux, une première sensibilisation préalablement à leur premier stage en collectivité grâce au module en ligne CNFPT « Valeurs du service public », dans le cadre de leur acculturation à l'environnement des collectivités lors des semaines de rentrée.

Les élèves ingénieures et ingénieurs en chef territoriaux s'inscrivent sur plusieurs des modules de la formation lesquels complètent le dispositif d'acculturation territoriale proposé en

début de scolarité, notamment en matière de déontologie dans la maîtrise d'ouvrage public en fin de formation.

La thématique de la déontologie reste une ligne de force avec d'autres temps dédiés mais non spécifiquement fléchés comme dans le cadre du parcours « Europe », du parcours « ressources » ou lors de tables rondes transverses en soirée, par exemple.

Les élèves conservatrices et conservateurs territoriaux de bibliothèques se voient proposer, consécutivement à leurs stages et en 2^e partie de scolarité, un module spécifique métier, d'une journée et demie, appuyé sur des cas pratiques.

Enfin, le CNFPT réserve, complémentirement, à tous les élèves conservatrices et conservateurs, pendant 2 jours, une formation commune relative à « l'éthique et déontologie. »

Déontologie et formation initiale des policières et policiers municipaux

La déontologie joue un rôle central dans la formation initiale des policières et policiers municipaux. Étant donné leur proximité avec la population, la déontologie est intégrée dans toutes les formations. Chaque programme inclut des séquences spécifiques sur ce thème, et la déontologie est présente dans toutes les mises en situation.

Toutes les formations abordent le code de déontologie de la sécurité. Les intervenants partagent leurs expériences, et des référents veillent à la bonne compréhension et application de la déontologie par les stagiaires, notamment lors des stages pratiques.

La formation couvre également la laïcité et la lutte contre les discriminations :

- directrices et directeurs de police municipale : 3 jours avec un déontologue du Défenseur des droits ;
- cheffes et chefs de service et agents de police municipale : 2 jours ;
- gardes-champêtres : regroupés avec les agents de police municipale.

En 2024, ce sont plus de 12 200 journées formations stagiaires durant lesquelles ce sujet a été abordé auprès de 2 426 stagiaires en formation initiale et 145 agents des centres de supervision urbaine formés à la déontologie en vue de l'usage de la vidéoprotection.

Déontologie et formation continue

Au titre de la formation continue, le CNFPT propose des formations à la déontologie soit à

caractère généraliste, soit plus spécifiquement adaptées aux conditions d'exercice de tel ou tel métier.

Au total, en 2024, 265 sessions relatives à la déontologie, aux droits et obligations des fonctionnaires, à la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique, à la prévention des atteintes à la probité, à la transparence de la vie publique, aux valeurs de la République et à la laïcité, aux valeurs professionnelles spécifiques, ont été réalisées par le CNFPT, pour 15 485 présents (44 315 JFS).

Au-delà de ces principales données, ces formations abordent des thèmes connexes à la déontologie tels que la radicalisation violente, la lutte contre les discriminations, la prévention des violences sexuelles et sexistes au travail.

Formations généralistes à la déontologie

Celles-ci sont réalisées la plupart du temps soit lors de formations inter, soit de formations intra ou union répondant aux besoins spécifiques d'une ou plusieurs collectivités territoriales. Elles se déploient, aussi, dans le cadre des préparations aux concours classiques et de la préparation spécifiquement mise en place pour les assistants et collaborateurs parlementaires.

À titre d'exemple, la spécialité « Éthique publique » portée par l'INSET de Nancy a, à nouveau, accompagné plusieurs intra (Île-de-France, Guadeloupe, Réunion) articulés autour des deux MOOC « Principes déontologiques » et « Prévention des atteintes à la probité » et des classes virtuelles ont été assurées par la HATVP et l'AFA, dans le cadre des conventions liant le CNFPT et ces deux institutions.

Un accompagnement spécifique s'est achevé en 2024 pour la ville de Dunkerque sur le thème de la lutte contre les propos anti-républicains et complotistes (appui de l'INSET de Nancy à la direction régionale Hauts-de-France pour la conception du scénario pédagogique, des ressources, de la coordination des intervenants et de l'animation). Cette collectivité a prévu de poursuivre le déploiement de cette formation auprès de ses agents.

La conception en 2024 de l'expérimentation d'une formation-action « Chef ou cheffe de projet probité » avec la délégation régionale des Hauts-de-France permettra une programmation en 2025.

En ce qui concerne les formations continues spécifiques à certains métiers, il est à noter que celles-ci couvrent un large éventail des secteurs

d'intervention de la fonction publique territoriale, de la sécurité au management en passant par le médico-social, l'enfance, la commande publique et l'usage des données.

Déontologie des sapeuses et sapeurs-pompiers

Les principes de déontologie sont abordés dans de nombreuses formations destinées aux sapeuses et sapeurs-pompiers professionnels. Ces sujets sont traités lors de la formation des responsables des jeunes sapeuses et sapeurs-pompiers, des formations sur la gestion des agressions, des modules de cybersécurité, et des séquences managériales sur la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail, y compris lors des formations relatives aux violences sexistes et sexuelles.

En 2024, plus de 7 266 journées de formation ont été consacrées à ce public en charge de la sécurité civile.

Déontologie dans les secteurs médico-social/exclusions/enfance et santé

L'offre nationale de formation du CNFPT relative à l'autonomie, à la lutte contre les exclusions, à l'enfance et à la santé, aborde la thématique de la déontologie des métiers du secteur sous plusieurs angles, notamment responsabilités, éthique, postures professionnelles et cadre juridique, informations préoccupantes, secret professionnel, écrits professionnels, discrétion, bientraitance...

En 2024, 603 stagiaires exerçant leurs fonctions dans ce domaine ont reçu une formation à la déontologie (autonomie, insertion sociale, lutte contre les exclusions, enfance, santé, handicap...), dans le cadre de 9 stages totalisant 51 sessions.

Déontologie pour les managers et les cadres de direction INET

La déontologie est partie intégrante de l'ensemble des dispositifs de formation continue du CNFPT à destination des managers et des cadres dirigeants des collectivités tant au sein des cycles longs de formation que de stages spécifiques.

Quatre cycles longs (DG, DRH, CSM, CST) de formation sont ouverts aux manageuses et managers des collectivités. Chacun de ces moments est l'occasion de traiter et de former à la déontologie.

Dans le Cycle supérieur de management (CSM), la thématique est abordée en continu et de

manière transverse alors que dans le Cycle de direction générale des collectivités territoriales, un module complet consacré à la posture et aux responsabilités managériales des directrices et directeurs généraux aborde la déontologie. Dans le Cycle supérieur de la transition et le Cycle supérieur des DRH, la thématique est abordée en continu et de manière transverse.

Une offre modulaire de stages courts est également mise en place pour former sur le thème de la déontologie soit avec une entrée générique sur la posture du cadre de direction à travers le stage « Cadres dirigeants territoriaux : éthique, valeurs et audaces du métier », soit en ciblant spécifiquement le sujet de la relation aux élus et élus *via* les 2 stages « Agilité managériale dans la relation à l'élu ou élue » et « La communication coopérative avec les élu(e)s et élus(e)s ». De plus, le thème de la déontologie est également traité lors d'une séquence d'une journée au sein de la formation d'intégration des médecins territoriaux, suivie par 41 agents en 2024.

Dans les INSET, la thématique est notamment traitée dans le Cycle « Responsable des affaires juridiques (un module complet), dans le Parcours « Responsable des achats » (thématique transverse), dans le cycle « Directeur financier » (prévention des atteintes à la probité), dans le cycle « Directeur des ressources humaines » (cumuls d'activités, mobilités, reprise d'entreprise...).

Enfin, le module 1 du cycle DGS-DGA programmé dans les INSET comporte une séquence intitulée « Éthique, valeurs du service public et déontologie appliquée au management. »

Le CNFPT propose également des formations de sensibilisation à la déontologie dans des champs d'activité plus spécialisés. Il en est ainsi de la formation des délégués à la protection des données (DPD), organisée conjointement avec la CNIL. Elle porte un focus conséquent sur la déontologie face au management, au traitement, à la conservation et à l'utilisation des données personnelles, dans un contexte de fortes menaces de cyberattaques.

Les ressources à distance au service de la déontologie

En complément, de ses formations « dans les murs » le CNFPT (INSET de Nancy) conçoit et met à disposition de manière permanente et ouverte à tous, plusieurs ressources formatives « hors les murs », cours en ligne, documentation numérique et des espaces d'échanges traitant de la déontologie.

Quatre cours en ligne (MOOC) abordent pour partie ou totalité les questions liées à la déontologie :

- le MOOC « Sens de l'action publique » présente les valeurs, les obligations déontologiques, les responsabilités sociales et environnementales de l'action publique, notamment dans sa séance 4 consacrée à la déontologie ;
- le MOOC « Discriminations, comprendre pour agir » a été actualisé et complété, en collaboration avec le Défenseur des droits et le Camp des Milles. Une session a été diffusée début 2024 avec 3 786 participants ;
- le MOOC « Corruption, favoritisme, détournement de fonds... comment les prévenir dans la gestion publique locale ? » élaboré avec l'Agence française anticorruption, revient sur les principales dispositions de la loi Sapin II et présente les missions, les outils et les recommandations de l'Agence. Il a réuni, en 2024, 2 736 inscrits pour une session.
- Ce MOOC a été entièrement actualisé et est complété par un SPOC, un jeu sérieux ;
- Le MOOC « Procédures déontologiques » coconçu avec la HATVP, a été entièrement actualisé et complété fin 2024.

Les ressources de ces MOOC (clips, schémas, cas pratiques décryptés) complètent les ressources existantes pour enrichir les séquences relatives à la déontologie dans les formations initiales et continues, et dans les formations réglementées (police municipale notamment), ou encore la conception de nouveaux scénarios de formation à distance (stages relatifs aux droits et obligations des agents publics, notamment).

Des ressources numériques sur la déontologie sont aussi accessibles *via* le Wikiterritorial tels l'ouvrage numérique de présentation de la loi du 20 avril 2016 ou celui de présentation de la loi du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique. Ils sont complétés par des tests d'auto-évaluation.

La réalisation régulière d'émissions de web radio et la mise à disposition des podcasts sur Fréquence T complètent les ressources disponibles : 28 podcasts réalisés avec l'AFA sont ainsi accessibles.

Enfin, un livret numérique intitulé « Valeurs et principes du service public » a été réalisé en 2024 et construit en direction d'un public le plus large possible.

L'ensemble de ces ressources peut également être mis à disposition des stagiaires *via*

les e-communautés de stages au format mixte. Enfin, la e-communauté « Déontologie et transparence » compte actuellement 4 205 membres (fin décembre 2024).

Pour sa part, la e-communauté « Affaires juridiques » compte actuellement 14 007 membres (fin décembre 2024) : les questions de déontologie au sens large y sont également traitées, de façon complémentaire.

Des partenariats exigeants pour garantir un haut niveau d'expertise

Afin de garantir un haut niveau d'expertise en matière de déontologie, le CNFPT mène de nombreuses actions de formations en partenariat avec la HATVP, le Défenseur des droits, la FNCDG, l'AFA, la CNIL (déontologie et traitement et protection des données), l'ANCT (Valeurs de la République et laïcité), la SMACL, la MIPROF...

Dans le cadre du plan national de formation « Valeurs de la République et laïcité » copiloté avec l'ANCT, la session annuelle de formation de formateurs de formatrices et formateurs a eu lieu en décembre 2024 et a permis l'habilitation de 60 formatrices et formateurs de niveau 1, en capacité de former des formatrices et formateurs sur l'ensemble du territoire (dont douze juristes territoriaux).

Enfin, les Rencontres territoriales de l'éthique publique programmées fin novembre 2024, en partenariat avec l'ANJT (Association nationale des juristes territoriaux) ont été en grande partie consacrées aux enjeux éthiques et juridiques de l'IA, à la déontologie des gestionnaires publics et aux rôles et missions des nombreux référents territoriaux.

Par ailleurs, trois journées ont été organisées en 2024 par l'INSET de Nancy pour animer le réseau des référents déontologues territoriaux, et quatre journées ont également été organisées pour les référents laïcité, nouvellement nommés. Ces journées ont rassemblé respectivement pour chaque session, 54 et 91 participants de l'ensemble du territoire, outre-mer compris. Les référents déontologues territoriaux ont été 130 à participer à la journée annuelle des référents déontologues de la sphère publique organisée par la HATVP, dont l'un des ateliers est animé par le CNFPT.

Une mallette pédagogique destinée à la formation de ces référents laïcité, conçue en 2023 et expérimentée (auprès de 60 référents déjà en fonction) a été déployée en 2024 : quinze

formatrices et formateurs VRL ont été formés à son usage.

Une étroite collaboration avec le bureau de la laïcité (ministère de l'Intérieur, DLPAJ) a par ailleurs permis la valorisation de l'offre de formation du CNFPT en matière de laïcité durant trois jours à l'occasion du Salon des Maires en novembre 2024, et au cours de l'intervention du CNFPT, lors des deux rencontres des référents laïcité de l'État pour présenter les principaux cas d'atteintes au principe de laïcité dans les collectivités locales.

L'actualisation du guide « Laïcité et collectivités territoriales » par le bureau de la laïcité est en cours depuis 2024, avec la participation systématique du CNFPT. Sa finalisation est prévue en 2025.

Le MOOC « Laïcité et collectivités territoriales, principes et pratiques », actualisé en 2023, a été programmé sur FUN à deux reprises en 2024 pour 5 612 inscrits.

Deux SPOC permettent également aux collectivités d'assurer une sensibilisation au principe de laïcité. En 2024, ils ont respectivement été suivis par 9 684 et 839 apprenants. Un des modules proposés est un module interministériel conçu par la DGAFP ; proposé sur Formadist, il est moins ciblé « FPT », ce qui explique la forte disparité des chiffres.

FOCUS Plan Valeurs de la République et laïcité

Co-piloté par le CNFPT et l'ANCT depuis 2016, le plan VRL (Valeurs de la République et Laïcité) s'adresse à tous les acteurs de terrain, qu'ils soient agents publics ou salariés ou bénévoles du secteur associatif.

Le CNFPT inscrit, convoque et forme uniquement des agents publics, même si les sessions de formation peuvent réunir un public mixte.

Les formateurs, agents territoriaux, agents de l'État et acteurs du secteur associatif, habilités conjointement par le CNFPT et l'ANCT pour une durée de trois ans, s'engagent par la signature d'une charte à utiliser un support de formation unique, à suivre le même scénario pédagogique et à participer aux journées regroupement (actualité juridique et échanges de pratiques) afin de garantir un discours neutre et fondé sur le droit.

Ce plan a pour ambition de permettre aux agents publics, notamment lorsqu'ils exercent leurs fonctions en lien direct avec des publics variés, de comprendre clairement ce qu'est le principe de laïcité, ce qu'il n'est pas, de savoir comment il s'applique et d'être en mesure de l'expliquer afin d'assurer son respect.

Depuis décembre 2016, huit sessions annuelles de formateurs de formatrices et formateurs (niveau 1) ont été organisées (toujours conjointement CNFPT-ANCT), pour des promotions d'une soixantaine de personnes (dont cinq à quinze formatrices et formateurs territoriaux chaque année).

Ces formatrices et formateurs de niveau 1 ont ensuite permis de constituer, pour le compte du CNFPT et depuis 2017, un vivier d'environ 165 formatrices et formateurs de niveau 2 qui œuvrent pour le compte des délégations régionales. Ils ont la capacité d'assurer des formations en inter, intra, union.

En 2024, le plan VRL a formé directement 21 192 agents territoriaux. La thématique « Laïcité » toutes modalités confondues – sessions spécifiques métiers, MOOC, SPOC, événementiels – a été traitée dans d'autres stages « métiers » au profit de 38 419 participants.

L'évolution majeure en 2024 a été l'actualisation du kit de formation VRL.



Centre National de la Fonction Publique Territoriale
80, rue de Reuilly - CS 41232 - 75578 Paris cedex 12
Tél. : 01 55 27 44 00
cnfpt.fr



@CNFPT



@CentreNationalDeLaFonctionPubliqueTerritoriale



@leCNFPT